الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• المجلد الخامس والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٦هـ • فبراير ٢٠٠٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــــد : ٩٠٣٥-٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• المجلد الخامس والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٦هـ • فبراير ٢٠٠٥م



• المجلد الخامس والأربعون
• العدد الأول



دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

– الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.

– الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ – التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ – الاقتباس:

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). “Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections”. **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب:

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨- الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic*
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic*
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.

❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.

❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.

❖ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر

❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

- قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.
- الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
- مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
- أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا – الجداول والأشكال:

١ – ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا – المراجع:

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

الحجية المطلقة للقيد فى نظام التسجيل العينى للعقارات: دراسة للنظام فى المملكة العربية السعودية

الدكتور عبد الحميد الحاج صالح
أستاذ القانون المساعد
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العــــامـــــة
● المجلد الخــامس والأربعــون
● العـــــــــــدد الأول
● مـــحـــــرم ١٤٢٦هـ
● فــبــــرايـر ٢٠٠٥م

الحجية المطلقة للقيد فى نظام التسجيل العينى للعقارات: دراسة للنظام فى المملكة العربية السعودية

د. عبدالحميد الحاج صالح*

ملخص:

يعالج هذا البحث نظام التسجيل العينى للعقارات فى المملكة العربية السعودية - الصادر بتاريخ ١٤٢٣/٢/١١هـ - من إجل تسهيل التعامل فى الملكية العقارية. وقد تركز البحث حول الأسس الرئيسة لنظام التسجيل العينى، وهى دراسة استكشافية للقواعد التى يقوم عليها هذا النظام فى المملكة من خلال مطلبين: عالج الأول الحجية المطلقة للقيد، ومن أين تستمد قيود السجل العينى قوتها الملزمة وما الطبيعة القانونية لهذه الحجية ونطاقها؟ وعالج المطلب الثانى الأثر المنشئ للقيد فى السجل العينى حيث يصبح القيد هو مصدر الحق أو هو السبب الذى يرتبط به وجود الحق طبقًا لقواعد وأحكام كسب الملكية. وقد انتهى البحث إلى أن للقيد فى السجل أثر منشئ للحقوق العقارية فيما عدا استثناء يتعلق بحقوق الإرث. حيث تأخذ الأنظمة فى المملكة بأحكام الشريعة الإسلامية التى تجعل الحقوق المالية تنتقل إلى الورثة فى لحظة وفاة المورث. وقد أخذ النظام بهذا المبدأ ولكنه وضع جزاءً على عدم تسجيل الحقوق العينية العقارية يتمثل فى عدم جواز نفاذ التصرف إلا بعد التسجيل.

أصدر مجلس الوزراء السعودى نظام التسجيل العينى للعقارات بهدف ضبط الملكية العقارية وتحديدها، والتقليل من الخلافات الناشئة بشأنها. ويعد هذا النظام بدايةً للتحول عن نظام الشهر الشخصى المعمول به فى المملكة، ويسمى أيضاً نظام تسجيل العقود، وفيه يتم شهر التصرفات العقارية وفقًا لأسماء الأشخاص، وليس تبعاً لمواقع العقارات، وليس للشهر الشخصى قوة ثبوت أو أثر على الحق المشهر، وإنما يقتصر على إعلان الحق كما هو، فى حين تقوم طريقة السجل العينى على مجموعة من الوسائل النظامية والفنية التى تساعد على ضبط الملكية العقارية وتحديدها بشكل لا يسمح بحدوث خلافات تتعلق بالحقوق المسجلة بعد تدقيقها واعتمادها.

* أستاذ القانون المساعد بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

وبناء على هذا النظام، سوف يُنشأ سجل عقارى تثبت فيه الحقوق العقارية وما يطرأ عليها من تعديلات، ويكون لما تم تدوينه فى السجلات قوة ثبوتية وحجية كاملة، ليس تجاه المتعاقدين فحسب، وإنما تشكل هذه القيود أيضًا التزاماً من الكافة بعدم التعرض لها وباحترامها.

ويؤمن السجل الرسمى نشوء الحق وزواله وفقاً للنظام، ويصبح قرينة قاطعة على الملكية دون سواه من الوثائق المثبتة للحقوق الشخصية بين المتعاقدين. وهذه القرينة لا تقبل إثبات العكس بالوسائل المتاحة كالشهادة أو الأوراق والإقرارات الخطية، ولا يسرى عليها مرور الزمن.

وحيث إن السجل العقارى يشمل كافة الحقوق العقارية وما يطرأ عليها من تعديلات، فإن لها، وفق النظام، قوة ثبوتية مطلقة، فلا يجوز - بعد انتهاء الآجال المحددة - الطعنُ فى تلك البيانات إلا تأسيساً على مخالفتها لمقتضى الأصول الشرعية أو تزويرها (نظام التسجيل العينى للعقارات، ١٤٢٣هـ).

ويترتب على ذلك أن جميع العقود الرضائية، والالتزامات فيما بين المتعاقدين، والتى تهدف إلى إنشاء حق عينى أو نقله أو تعديله أو التنازل عنه - لا تكون نافذة حتى بين المتعاقدين إلا من تاريخ قيدها فى السجل، وتبقى العقود غير المسجلة مجرد التزامات بين أطرافها تتيح لهم مراجعة القضاء لتنفيذ الالتزام.

والحقوق التى يضمنها السجل العينى شاملة للحقوق العينية الأصلية والتبعية التى أجاز النظام إحداثها، كحق الملك، والدعاوى المقامة من صاحب الحق أو مدعى الملكية، وكذلك حقوق الارتفاق أياً كان نوعها، وبما أن حجية هذه الحقوق المسجلة شاملة تجاه جميع الناس، فإن أى تحوير أو تعديل لا يعتبر موجوداً تجاه الغير، إلا بعد القيد فى السجل العقارى، وابتداء من التاريخ المثبت لهذا القيد. ويشمل ذلك حقوق الانتفاع والاستعمال وحقوق الرهن والامتياز والتأمين والوقف والوصية. وتمتد إلى بعض أصول التفليسة إذا كانت تشتمل على حقوق عينية عقارية، فجميع الحقوق العينية المكتسبة على النحو الذى تقره الشريعة الإسلامية يجب تدوينها فى السجل (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

وقد نظم المرسوم الملكى وثائق السجل العينى العقارى وأوجد فى صحيفة السجل المذكور مجالاً لجميع هذه القيود.

وسيمكِّن هذا النظام جميع أصحاب الحقوق من الحصول على المعلومات التى يريدونها عن الوضع النظامى للعقارات المسجلة، فالحقوق المدونة فى صحيفة العقار تعتبر وفقاً لذلك حجة على كافة الناس بما ورد فيها من بيانات.

وسيتعايش هذا النظام مع الأنظمة العقارية الأخرى التى تتنوع بتنوع الأملاك العقارية فى المملكة، حيث أوجد المشرع منذ بداية توحيد المملكة أنظمة عقارية وفقاً لنظام الشهر الشخصى تستند فى جذورها إلى مبادئ الشريعة الإسلامية. ومن هذه الأنظمة:

- أملاك البلديات: المنظمة بموجب المرسوم رقم ٦٤ بتاريخ ١٣٩٢/١١/١٥هـ.
- أنظمة نزع الملكية من أجل المنفعة العامة : المنظمة بموجب المرسوم م/٦٥ بتاريخ ١٣٩٢/١١/١٦هـ.
- الأملاك العامة: والمنظمة بموجب الأمر السامى رقم ٧٤٤٨ بتاريخ ١٣٩٥/٣/٦هـ.
- أملاك الدولة الخاصة: المنظمة بموجب الأمر السامى رقم ٢/٤٩٩٨ بتاريخ ١٤٠٠/٧/١٧هـ.
- نظام تملك غير السعوديين للعقار واستثماره: الصادر بالمرسوم رقم م/١٥ بتاريخ ١٤٢١/٤/١٧هـ.
- نظام ملكية الوحدات العقارية وفرزها: المنظمة بموجب المرسوم رقم م/٥ بتاريخ ١٤٢٣/٢/١١هـ.

ويخضع كل نوع من هذه الأملاك لقوانين خاصة تعالج أوضاعها من حيث ثبوت الملكية ووسائل الحماية، وتهدف جميعها إلى خلق نوع من الثقة والاستقرار فى المعاملات العقارية.

ونعتقد أن نظام التسجيل العينى سيشكل القاسم المشترك لكل هذه الأنظمة وسيعزز قواعد الملكية على أسس حديثة ومتطورة، سواء تعلق الأمر باكتساب الحقوق ابتداء أو عن طريق التصرفات القانونية.

ومن أهم نتائج هذا النظام، تسهيل التعامل فى الملكية العقارية حتى أطلق على هذه الوسيلة إضفاء صفة المنقول على العقار فيما تشير إليه من تسهيل نقل الملكية العقارية عن طريق التصرفات القانونية، حيث يكون للعقار" تشخيص قانونى " يضفى على التعاملات العقارية مزيدًا من السرعة والمرونة تشبه تداول الأموال المنقولة (يكن، ب. ت).

ويرجع سبب الرغبة فى التحول من نظام الشهر الشخصى الذى كان معمولاً به فى المملكة إلى نظام السجل العينى إلى مزايا هذا النظام وما يتركه من أثر فى توفير الأمن والاستقرار للملكية العقارية، ويضمن لها استغلالاً هادئاً بعيداً عن الخصومات حول أصل الملكية أو الحقوق المتفرعة عنها، ولا يتحقق ذلك بغير وسيلة ناجعة لإعلان التصرفات العقارية، تكفل لكافة الناس معرفة المالك الحقيقى للعقار، بل إنها تمنح العقار شخصية مستقلة تعبر عن وجوده وتحدد كيفية ترتيب الحقوق والالتزامات فى معرض التعامل معه.

ويرى بعض الكتاب أن هناك اتجاهين رئيسين تاريخياً فى تنظيم الملكية العقارية (Maresinis,1993:22-23):

الأول: يميل إلى تقرير الحرية الفردية التى لا تكترث كثيراً بحقوق الآخرين.

الثانى: يميل إلى تقييد حرية الفرد بالقدر الذى تنعكس فيه إيجابياً على المصالح المشروعة للآخرين.

وهذان الاتجاهان نشأ عنهما نموذجان من الأنظمة العقارية مع اختلاف الزمان والمكان، أحدهما لا يهتم بشهر التصرفات العقارية إلا ضمن حدود ضيقة، والآخر يجعل التصرفات العقارية معلومة للكافة عن طريق شهر عام وكامل يعطيها قوة ثبوت مطلقة.

والواقع أن هذا الاختلاط والاختلاف "Mixed Jurisdiction" قد حدث فى بلدان كثيرة نتيجة لتداخل المصادر التى تستقى منها الأنظمة تشريعاتها الداخلية، وخير مثال على ذلك ما حدث فى كل من مصر وسوريا ولبنان وإيران والعراق (Jones,1998:228).

حيث تبنّى بعضها نظام الشهر الشخصى، فى حين أدخل آخرون نظام التسجيل العيني. وربما كان الفرق الأساسى بين النظامين، أن النظام الشخصى فى التسجيل إنما ينصرف إلى تثبيت القيم العائلية التقليدية، التى تجعل من المحافظة على الملكية بذاتها هدفاً بارزاً للنظام القانونى، وعلى عكس ذلك فإن النظام العينى يهدف إلى إبراز مبادئ حرية التملك، ويبرز هذا كأحد المعانى الرئيسة لهذا النظام تاريخياً (Tetley,1999).

وكدليل على ذلك ما نجم عن معاهدة باريس عام ١٧٦٣م الموقعة بين إنكلترا وفرنسا، والتى تنازلت فرنسا بموجبها عن مقاطعة كويبك الكندية للتاج البريطاني، حيث أدى هذا التنازل إلى اضطراب الجالية الفرنسية فى " كويبك" حول القانون الواجب التطبيق، مما أدى إلى مقاطعة هذه الجالية للمحاكم والتشريعات البريطانية، وعمد الناس إلى حل خصوماتهم بعيداً عن الدوائر القضائية الإنكليزية، مما ألجأ السلطات البريطانية إلى إصدار قانون سمى "بقانون كويبك "quebec Act" وبموجبه تمت المحافظة على القوانين الكندية القديمة فى مجال التسجيل العينى (Brierley,Macdonald,1993:58-60).

وقد تم تطوير نظام الملكية فى إسكتلندا عن طريق تحديث النظام العينى للتسجيل بإدخال معلومات تفصيلية أكثر حول التصرفات الناقلة للملكية حتى تكتسب العقود صفة الرسمية. وقد شُكِّلت لهذا الغرض لجنة سميت (لجنة إصلاح الأراضى)، وقدمت هذه اللجنة تقريراً تضمن وصفاً لمزايا نظام التسجيل العينى الجديد يفترض تطبيقه خلال عام ٢٠٠٣م، ويشمل تعداداً لمزايا النظام،

منها: تفاصيل ملكية الأرض، وقيمتها، والمستفيدون منها، وطبيعة وضع اليد (ملك أو إيجار)، الاستخدام الحالى، والضرائب المفروضة على الأرض، ومرتبتها الحالية (النظام يقسم الأرض إلى مراتب). وفى المرحلة التالية من المشروع الذى اقترحته اللجنة، سيتم إدخال مزيد من المعلومات الخاصة بالقطاع العام، مثل: حقوق الارتفاق العامة والوصف الظاهرى: أشجار - مراع - البعد والقرب من العمران - الثروات الطبيعية الموجودة فى الأرض - القيمة الثقافية أو التاريخية (Brierley,Macdonald,1993).

ونظراً لاختلاف أنظمة التسجيل العقارى فى البلدان العربية، وما يمكن أن يتركه هذا الاختلاف من آثار على الثقة العامة فى التعامل العقارى، وانتقال الأشخاص ورؤوس الأموال، فقد قام معهد البحوث والدراسات العربية بتكليف قسمه الخاص بالبحوث والدراسات القانونية والشرعية بتنظيم حلقة علمية، يكون موضوعها إمكانات التنسيق بين نظم التسجيل العقارى فى البلدان العربية، وبالفعل عقدت هذه الحلقة خلال الفترة ما بين ٢٠-١٩٧٢/٣/٢٦م بالقاهرة، وقد استعرضت خلالها أنظمة الشهر الشخصى وأنظمة الشهر العينى، ومدى ما تشترك أو تختلف فيه من حيث التنظيم والإجراءات، وموقف الفقه الإسلامى من هذه المسائل (خيرى،٢٠٠١).

كما قام مجلس وزراء العدل العرب، فى دورته الثالثة المنعقدة فى القاهرة، بإعداد مشروع قانون عربى موحد للتسجيل العقارى. وقد حاولت اللجنة المكلفة بدراسة هذا المشروع القيام بدراسةٍ مقارنةٍ للتشريعات العقارية المطبقة فى الدول العربية، ولكن هذا المشروع لم يصل إلى غايته على الرغم من إحساس الجميع بضرورة التعاون على حل مشاكل العقارات وتصفية أوضاعها المعقدة. وكان لابد من إيجاد الحلول المناسبة عن طريق المزيد من البحوث والدراسات، وتبادل وجهات النظر حول أنسب الحلول للأوضاع الراهنة.

أهمية موضوع البحث:

يُعنى هذا البحث باستعراض الأسس الرئيسة لنظام السجل العينى. وهو دراسة استكشافية مبكرة للأسس التى يقوم عليها هذا النظام فى المملكة العربية السعودية، يهدف إلى تمهيد السبيل أمام النظام الجديد وتطهيره مسبقاً من كل المنازعات التى يمكن أن تنشأ عن تطبيقه خلال الفترة التى تبدأ بافتتاح أعمال التجديد والتحرير واختتامها، حيث يترتب على هذا التسجيل آثار قانونية بالغة الأهمية، سواء ما يتعلق منها بالأثر المنشئ لقيود السجل العينى، أو الحجية التى تعطى للصكوك المسجلة، باعتبارها حجة رسمية على وجود الحق، سواء فى مواجهة المتعاقدين أو أمام الغير.

منهجية البحث وخطته:

لكى نتناول بالبحث والتحليل نظام السجل العينى للعقارات فى المملكة وما يترتب عليه من آثار، ينبغى أن نولى اهتماماً خاصاً بالجانب العملى التطبيقى. ومع ذلك فقد سعى الباحث إلى تطعيم البحث بما وصل إلى علمه من آراء ودراسات خاصة فى البلدان التى أخذت بهذا النظام فى وقت مبكر. وموضوع البحث عموماً ليس من نوع الدراسات المقارنة بأصولها وقواعدها المعروفة، ولا تشكل الإشارة لبعض النظم والتشريعات سبيلا إلى ذلك، ولكنه مجرد تلميحات للاسترشاد عندما نجد فى ذلك فائدة.

وتقتضى الإحاطة بالنظام الجديد فى المملكة – وهو لا يزال نصوصاً مجردة لم تأخذ سبيلها إلى التطبيق العملى – الاستعانة بالواقع التطبيقى فى بعض البلدان العربية لإسقاطها على النظام، ومن ثم فإن دراسة آثار هذا النظام هى من حيث الآثار المتوقعة، وليس من حيث كونها قضايا واقعة.

وبهذا سنقسم هذا البحث إلى المطلبين التاليين:

المطلب الأول: الحجية المطلقة للقيد.

المطلب الثانى: الآثار القانونية للقيد (الأثر المنشئ للقيد – الأثر المطهر للقيد).

المطلب الأول - الحجية المطلقة للقيد:

تنهض طريقة السجل العينى على مجموعة من الوسائل الفنية، التى تساعد على ضبط الملكية العقارية وتحريرها، بناء على خرائط مساحية بالغة الدقة لا تسمح بحدوث خلافات حولها بعد تدقيقها واعتمادها. ويكون لما دوِّن فى السجلات قوة ثبوتية وحجية مطلقة، ليس تجاه المتعاقدين فحسب، وإنما تشكل هذه القيود التزاماً على الكافة بعدم التعرض لها واحترامها، وبذلك تضمن لأصحاب الحقوق المسجلة الطمأنينة التامة.

ويؤمن التسجيل فى قيود السجل العينى نشوء الحق وزواله وانتهاءه وفقاً للنظام، ويصبح قرينة قانونية قاطعة على الملكية دون سواه من الوثائق المثبتة للحقوق الشخصية. وما يتم تدوينه فى تلك القيود لا يقبل إثبات العكس بالوسائل المتاحة كالشهادة أو الكتابة أو وسائل الإثبات الأخرى، ولا يسرى عليه مرور الزمن.

وبذلك ينشأ عن القيد فى السجل، نتائج وآثار بالغة الأهمية تمتد إلى جميع الناس فى كل ما يتعلق بالحق العينى. وتصبح العقود غير المسجلة مجرد التزامات شخصية بين أطرافها تتيح لهم مراجعة القضاء لتنفيذ الالتزام. (الصراف،١٩٧٧م).

وقد جعل النظام شكلية التسجيل من أركان العقد نفسه فى كل ما يتعلق بحقوق الغير، حيث إن انعقاده يتوقف على القيد فى السجل وفق الإجراءات والشروط التى حددها النظام الذى فرض شكلاً معيناً للتصرف، فلا ينعقد إلا باستيفاء هذا الشكل. فبيع العقار لا ينعقد إلا بتمام التسجيل فى السجل العقارى المخصص لذلك.

ويسرى هذا الشكل على جميع العقود والتصرفات التى أوجب القانون تسجيلها، فلا تنعقد ولا تنتج آثارها فى نقل ملكية العقار محل التصرف، ولا يترتب على هذا التصرف أىّ حق عينى آخر إلا بعد استيفاء هذا الركن.

فالعبرة فى انعقاد العقد وسلامة التصرف، أن يتم بمعرفة موظف مختص، وأن يوقع الأطراف فى صفحة محددة من سجل الملكية الدائم. ولا يغنى عن ذلك أى إجراء آخر، وسواء كان ذلك تصرفاً ناقلاً للملكية أو إيجاراً لمدة حددها النظام، أو هبة أو وصية أو وقفاً أو أى عقد آخر، ما دام محله العقار المسجل، وسواء تم بإرادة واحدة أم باقتران إرادتين. ويدخل فى ذلك القسمة العقارية والأحكام النهائية المثبتة لشيء من ذلك.

ولا يعتبر ما ورد فى المادة ٣٦ الفقرة ٨ من اللائحة التنفيذية استثناء على هذا الأصل؛ لأن الانتقالات التى تتحدث عنها هذه المادة تتعلق بالعقود غير المسجلة، فراعت الترتيب فى تسجيلها حماية لأصحاب هذه الحقوق، ويبقى الأصل قائماً، وهو أنه لا يقبل فى إثبات أصل الملكية أو الحق العينى إلا الوثائق التى تم تسجيلها (اللائحة التنفيذية، ١٤٢٣هـ)، ومن وقت التسجيل، سواء بالنسبة للمتعاقدين أو الغير.

فمن أين تستمد قيود السجل العينى قوتها الملزمة وحجيتها المطلقة؟ وما هى الطبيعة القانونية لهذه الحجية؟ وما هو نطاقها؟

أولاً - الحجية المطلقة لقيود السجل العينى:

ومقتضى هذه الحجية أن السندات الرسمية التى تتضمن حقوق المالكين وغيرهم من أصحاب الحقوق العينية، والتى تصدر وفقاً للإجراءات الرسمية تكون حجة على الناس كافة بما دون فيها، ما لم يطعن بها بالتزوير أو بمخالفتها للأصول الشرعية (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

وهذا الطعن لا يؤثر فى صحة السندات ولا يقلل من حجيتها ما لم يتم إبطالها بحكم صادر عن محكمة مختصة اكتسب الدرجة القطعية، أو بالمصادقة بين صاحب السند وخصمه، ولا تكفى هذه المصادقة لسقوط حجية السند حتى يصدر مكانه سند جديد.

وقد أخذ نظام التسجيل العينى فى المملكة بالحماية الشاملة لصاحب القيد، ولكن هذه الحماية لا تكتسب صفتها النهائية إلا بعد مرور سنتين من تاريخ القيد. وبانتهاء تلك المدة أو بردٍّ الاعتراضات التى يمكن أن تقع خلالها تكون الحقوق العينية قد ثبتت بشكل قاطع، وحسمت جميع النزاعات التى يمكن أن تنشأ بين أصحاب الحقوق الأصلية وبين المدّعين الذين ردت المحكمة اعتراضاتهم بشكل نهائى.

وتهدف هذه الحجية إلى تأمين المعاملات والثقة بها واستقرارها، وبحيث يصبح كل ما هو مقيّد فى السجل هو عين الحقيقة، وتنتقل فيه الملكية بالقيد خالصة من كل الشوائب. ومقتضى ذلك خضوع القيد لمجموعة من القواعد والإجراءات التى تم التحقق فيها من أصحاب الحقوق المقيَّدة، حتى لا يدرج فى السجل أى حق عينى إلا بعد تنقيته تماماً من كل شائبة (عرفة، ١٩٩٨م).

ولكى يحتج بالحق على الكافة يجب قيد جميع الوقائع والاتفاقات والتصرفات التى من شأنها إنشاء أو نقل أو تعديل أو زوال أى من الحقوق المسجلة، أو تغيير صاحبه أو تعديل أى شرط من شروط قيده، ومن ثم يصبح وحده مصدراً للحق، عرفة (١٩٩٨م).

ثانياً - الطبيعة القانونية للقيد فى السجل:

• يرى بعض الكتّاب أن القيد فى السجل العينى عبارة عن شرط شكلى تفرضه مقتضيات المصلحة الاجتماعية، ويراد بها أن ينعقد العقد أمام موظف مختص حماية لمصلحة عامة يرعاها القانون، بحيث لا يكون للعقد وجود أمام القانون ما لم تتم مراعاة الشكل المحدد للتصرف القانونى الوارد فى العقار، سواء بالبيع أو الهبة أو الرهن أو الوصية أو غيرها، ويظل العقار مملوكاً للبائع حتى يتم التصرف بالطريقة التى حدّدها القانون، الفضل (١٩٩٦م).

فالتراضى وحده لا يكفى لانعقاده، وإنما لا بد من توافر الشكلية التى فرضها القانون إلى جانب الإيجاب والقبول، فيصبح التسجيل فى هذه الحالة ركناً فى العقد، وتصبح أركان العقد هى " الرضا - والمحل - والسبب - والتسجيل ". والغاية من مراعاة شرط انعقاد التصرف، وفق صيغة يحددها القانون، حماية أطراف العقد والغير نظرًا لخطورة التصرف، ففى وجودها تبصير بنتائج العمل القانونى، الفضل (١٩٩٦م).

وقد يلزم القانون الأطراف المتعاقدة بإفراغ التصرف فى صورة محددة، كأن يتولى موظف مختص توثيق العقد وتأشيره فى سجلات معدة لهذا الغرض، ويجعل المشرع ذلك ركناً فى العقد لا ينعقد بدونه. فالزواج من العقود الشكلية فى القانون المدنى الفرنسى، ولا يستكمل هذا العقد وجوده الصحيح دون مراعاة الصيغة التى فرضها القانون (Gola,1962:204). وإذا كان الغالب فى العقود، أن تتم بإرادة الطرفين واتفاقهما، كالبيع والإيجار وغيرها، فإن اشتراط الكتابة فيها ليست لأغراض الانعقاد، وإنما لإثبات التصرف القانونى.

والشكلية فى العقود ليست واحدة، ويردها بعض الكتاب (الفضل ١٩٩٦م) إلى ثلاثة أنواع، هى: الرسمية والكتابية والعينية، فالنوعان الأول والثانى يقيِّدان من مبدأ سلطان الإرادة، ويبرران عادة بمقتضيات المصلحة الاجتماعية؛ لأنهما يتخذان طابعاً حمائياً، بخلاف الثالث الذى يغلب عليه الطابع العينى. فإن كانت القاعدة تحمى مصلحة عامة أو أساساً فنياً فى العقد، أو أنها تنظم أحد عناصر العقد الجوهرية كان البطلان مطلقاً، بحيث لا يكون للعقد وجود، فلا يقره القانون ولا يوفر له الحماية الضرورية، كبطلان التصرف القانونى الوارد على العقار لتخلف ركن التسجيل، وبحيث يبقى العقار فى ملك البائع، الفضل (١٩٩٦م).

وفى الحالات التى تحمى فيها القاعدة مصلحة خاصة يكون البطلان نسبياً لا بد أن يتمسك به صاحب المصلحة، وفى هذه الحال يكون للعقد وجوده القانونى إلى حين طلب إبطاله من قبل صاحب المصلحة، وعندها فقط يزول

وجود العقد، وتنقضى آثاره بين الطرفين منذ إنشائه، وليس بالنسبة للمستقبل فحسب. وقد أخذ بقاعدة البطلان النسبى القانونى المدنى الفرنسى، واعتبر القانون المدنى المصرى والكويتى والسورى واللبنانى العقد قابلاً للإبطال، فى حين اعتبره القانون المدنى العراقى موقوفاً، الفضل (١٩٩٦م).

أما العقد الباطل لمخالفته قاعدة قانونية تحمى مصلحة عامة، كتخلف ركن التسجيل فى العقود الواردة على العقارات فى نظام السجل العينى، فلا يكون للعقد وجود، فلا يقبل الإجازة ولا يتقادم الدفع بالبطلان.

ولكل صاحب مصلحة أن يتمسك بهذا البطلان، وللمحكمة أن تقضى به من تلقاء نفسها.

وهذا يقتضى أن يعود المتعاقدان إلى الحالة التى كانا عليها قبل العقد، فإن كان هذا مستحيلاً جاز الحكم بالتعويض.

ويعد البطلان جزاءً قانونياً على عدم استجماع العقد لأركانه جميعاً مستوفية لشروطها، وخالية من العيوب.

ويرى بعض الكتاب أن التسجيل فى نظام السجل العينى، ليس مجرد شرط شكلي، كشرط الرسمية فى بعض العقود، كعقد الهبة، والرهن الرسمى، وإنما هو إجراء قانونى لنقل الملكية والحق معاً، لكى يحتج به على الكافة والغير ممن هو ليس طرفاً فى العقد. ذلك أن العقد بصيغته التى تم الاتفاق عليها - موجود وقائم وملزم لطرفيه، ومنشئ لكل الالتزامات والحقوق الشخصية (المنفعة - الإدارة - التسليم - قبض الريع بشرط الحوالة)، عدا حق الرقبة الذى يبقى على ملك البائع، فإذا امتنع البائع عن تنفيذ التزامه بنقل الملكية، كان للمشترى حق إلزامه بذلك عن طريق القضاء، عرفة (١٩٩٨م).

ونعتقد أن هذا الرأى يصدق فقط على نظام الشهر الشخصى، أما فى نظام السجل العينى الذى يحدد لانتقال الحقوق صيغة واحدة، ويجعلها ركناً فى العقد،

فلا تغنى عنها وسيلة أخرى، وهى التسجيل، فإن الالتزام وحده بنقل الحق غير كافٍ وحده مالم يتم تسجيله. فالعقد قبل هذا التسجيل لا ينعقد ولا ينتج آثاره، ولذا يجب أن يعود طرفا العقد إلى الحالة التى كانا عليها قبله، فإن كان هذا مستحيلاً جاز الحكم بالتعويض. وهذا يعد جزاءً قانونياً على عدم استجماع العقد لجميع أركانه مستوفية لشروط الصحة (السنهورى، ٢٠٠٠م).

ويترتب على هذا ألا يكون للعقود غير المسجلة من الأثر، سوى الأمل بمراجعة القضاء، والمطالبة بالتنفيذ العينى إذا كان ممكناً. وهذه الأحكام تعد مقيِّدة للنصوص المقررة لانتقال الملكية والحقوق العينية الأخرى بمجرد الإيجاب والقبول، عندما تبقى الحقوق العينية العقارية على ذمة صاحب التسجيل، فى الفترة التى تنقضى من تاريخ التعاقد إلى مابعد الانتهاء من التسجيل. واعتبار المشترى أو المتصرف إليه مالكاً من يوم التسجيل وليس من يوم الشراء (طعمة، استانبولى، ١٩٩٧م)

وقد أشارت إلى هذا الحكم صراحةً المادة (٥٤٣) من القانون المدنى السوري، فالالتزام بنقل الملكية، أو أيّ حق عينى آخر، ينقل من تلقاء نفسه هذا الحق إذا كان محله شيئاً معيناً يملكه الملتزم، وذلك دون إخلالٍ بالقواعد المتعلقة بالتسجيل.

ويترتب على ذلك نتائج بالغة الأهمية تتمثل فى حرمان المشترى من مزايا ملكيته للعقار قبل انتقال ملكيته بالتسجيل؛ لأن استغلال العقار واستعماله حق للمالك، ولا يعتبر المشترى مالكاً له قبل التسجيل. رغم أن هذه النتيجة تبدو مخالفة للقواعد العامة فى آثار الملكية، طعمة، استانبولى (١٩٩٧م).

ويرى العلامة السنهورى أن انتقال الملكية بالتسجيل، تكون من تاريخ القيد فى السجل العقارى، ولو أراد المشرع أن يجعل للتسجيل أثراً رجعياً لصرّح بذلك دون لبس، وكذلك فإن القول بانتقال الملكية إلى المشترى بتاريخ العقد، وليس بتاريخ التسجيل يتعارض مع الغرض الأساسى لهذا النظام، الذى يجعل من قيود السجل

وحدها مصدراً للحق، ويجعل انتقالها حتى بين المتعاقدين متعلقاً بالقيد وحده. وفى هذا استقرار لنظام انتقال الملكية، ودافع يحث المتعاقدين إلى المبادرة بتسجيل عقودهم، مادامت العقود بذاتها، لا تنقل الملكية حتى فيما بين البائع والمشترى قبل تمام التسجيل ومن وقت التسجيل، السنهورى (٢٠٠٠م).

ولو أن المشرِّع أجاز انتقال الملكية فيما بين المتعاقدين بالتسجيل ولكن بأثر يرجع إلى وقت العقد، لاتسعت أمام المشترى أسباب التراخى فى تسجيل العقد مادام موقناً بأن التأخير فى التسجيل لن يلحق به ضرراً، فيستوى عنده الإسراع فى التسجيل أو تأجيل ذلك؛ لأن النتيجة واحدة فى الحالتين. كما أن القول بالأثر الرجعى للتسجيل فيما بين المتعاقدين، يجعل الملكية تنتقل فى تاريخين مختلفين، من وقت العقد بالنسبة لأطرافه ومن وقت التسجيل بالنسبة للغير، وفى هذا شذوذ ينبغى أن يتنزه عنه المشرِّع، السنهورى (٢٠٠٠م).

ويذهب رأى فى الفقه إلى أن ثمار العقار قبل التسجيل هى من حق المشتري، على أساس الالتزام الناشئ عن عقد البيع، وليس على أساس ملكية المشترى للعقار. فالعقد وإن كان لا ينقل الملكية بذاته، إلا أنه ينشئ التزامات شخصية بين المتعاقدين، يستطيع المشترى بموجبها أن يطالب البائع بثمار العقار المبيع من يوم العقد، (سوار ١٩٩٤م).

ويرد على هذا الرأى أن الالتزام الناشئ عن عقد البيع والمتمثل فى تسليم العقار وضمان عيوبه واستحقاقه، ليس من بينها الالتزام بتسليم الثمار، وحتى على فرض وجود الالتزام فإن العدالة تأبى أن يتلقى المشترى ثمار العقار قبل أن يستلم العقار بذاته؛ لأنه يكون قد أثرى على حساب البائع الذى حافظ على العقار، وفى ذلك مجافاة لقاعدة الغرم بالغنم، سوار (١٩٩٤م).

ونعتقد أن اكتساب المشترى ملكية العقار بالتسجيل وليس بمجرد العقد، تجعل العقد غير المسجل عديم الأثر، ليس فى نقل الملكية فحسب، ولكن فى الحصول على ثمار العقار المبيع من تاريخ العقد حتى تاريخ التسجيل. فلا يعد

مسؤولاً من يحاول الاستفادة من مركز مقرر بمقتضى القانون. فالبيع المسجل وحده هو مصدر الحقوق الناشئة عن حق المشترى فى الحصول على ثمار العقار المبيع، فلا يحظى المشترى المتهاون بحماية القانون ما لم يكن التأخر فى التسجيل ناشئاً بسبب من البائع نفسه. وعندها فقط يمكن الرجوع بأثر التسجيل إلى تاريخ العقد. وينسجم هذا الرأى مع القاعدة التى تقول بأن الحقوق والتصرفات غير المقيَّدة فى السجل العقارى لا يُحتجُّ بها على الغير، وليس لها أثر حتى بين المتعاقدين. وعلى ذلك يكون لقيود السجل العقارى قوة ثبوية مطلقة، ويعد التسجيل منشأً لتلك الحقوق وليس كاشفاً لها.

ثالثاً - نطاق الحماية للحقوق المسجلة:

يوفر السجل العينى للمالك حماية شاملة تشمل العقار المملوك وكل ما يرتبط به، ويعد من عناصره الجوهرية. فالملكية التى يصونها النظام، تنصبّ على أصل الحق العينى المملوك، ويدخل فى ذلك جميع الملحقات التى تعد بحكم النظام من أجزاء العقار المملوك، ويعتبر المالك صاحباً له بنفس السبب الأصلي. فمالك البناء يملك ما يدخل فى تكوينه من أجزاء مهما صغرت كالأعمدة والنوافذ، والأسقف والجدران.. ومالك الأرض يملك ما فيها من أحجار وتربة، وما هو نابت فيها من غراس وأشجار.

وقد اختلف الفقهاء حول حكم المعادن الموجودة فى باطن الأرض التى تعد جزءاً منها، فهى تعد ملكا خاصاً عند الحنفية والحنابلة وبعض المالكية؛ لأنها جزء من الأرض وتابعة لها إذا ملكت بجميع أجزائها. فى حين ذهب المالكية – فى أشهر أقوالهم – إلى أنها ملك لبيت المال فلا تتبع الأرض فى ملكيتها، وتبقى ملكية عامة للدولة (البنا، ١٩٨٣م).

وكذلك تشمل هذه الحماية كل ما أعد بصفة دائمة لخدمة العقار أو استغلاله، كالعقارات بالتخصيص وحقوق الارتفاق والحظائر المعدة لإيواء

المواشى وآلات الحراثة ووسائط النقل المخصصة لنقل المنتجات، وغير ذلك من المنقولات المخصصة لخدمة العقار. ووفقاً للقاعدة العامة فإن مالك الشيء يعدّ مالكاً لملحقاته وما يتفرع عنه من ثمار ومنتجات (مصطفى، ١٩٦٩م).

وتتفق التشريعات الحديثة مع ما ورد فى الفقه الإسلامى من قواعد بهذا الشأن فما يتفرع عن الشيء من الزوائد المنفصلة، وما يلحق بالشيء من الزوائد المتصلة اتصال قرار يكون لصاحب الشيء، وقد جاء فى المادة (٤٩) من مجلة الأحكام العدلية أن من ملك شيئاً ملك ما هو من ضروراته، فإذا اشترى رجل داراً ملك الطريق الموصل إليها، ومن اشترى قفلاً ملك مفتاحه.

وتنص المادة (٢٣٦)، على أن الزيادة الحاصلة فى المبيع بعد العقد وقبل التسليم كالثمرة وأشباهها، هى للمشترى.

والأصل فى حق الملكية أنه حق جامع ومستكمل لوظيفة الملكية الفردية والاجتماعية، ويخول هذا الحق صاحبه سلطة استعمال الأرض واستغلالها والتصرف فيها. ويحدد نظام السجل العينى على وجه الدقة، نطاق هذا الحق أى: المحل أو الوعاء الذى تقع عليه هذه السلطات. وعلى قدر من الوضوح والدقة لا تتوافر فى نظام السجل الشخصى. فالعقارات فى نظام الشهر العقاري، بحكم ثباتها وتجاورها والتصاق بعضها بالبعض الآخر لا تتميز عن غيرها على النحو الذى تراه فى المنقولات. وهذا يقتضى تمييزها بأحكام خاصة تتفق مع طبيعتها.

ولذا فإن ملكية الأرض لا تقتصر على سطحها، وإنما تشمل ما فوقها وما تحتها، وبهذا المعنى قضت المادة (١١٩٤) من مجلة الأحكام العدلية، بأن من ملك عقاراً أصبح مالكاً لما فوقه وما تحته، وله أن يتصرف فى ملكه بالبناء فيرتفع كما يشاء، وله أيضاً أن يحفر أرضه كما يشاء عمقاً، وللمالك، بحسب الأصل، أن يمنع غيره من الاستفادة من فضاء أرضه أو من باطنها.

وحق الملكية يشمل الشيء المملوك وكل ما يُعدّ من عناصره الجوهرية التى لا يمكن فصلها عنه، دون أن يهلك الشيء أو يتغير أو يصيبه التلف (٧٦) مدنى سورى، (٨٠٣) مدنى مصرى، (٨١٢) ليبى، (٨١١) كويتى.

ومقتضى ذلك أن حق الملكية يمتد إلى عناصر الشيء الجوهرية، ويعدّ المالك مالكاً له بنفس السبب الأصلى لاكتساب الملكية، فلا يحتاج إلى سبب جديد ومستقل عن السبب الأصلى لكى يكتسب تلك العناصر، ولا خلاف فى هذه المسألة بين ما ذهبت إليه القوانين فى البلاد العربية - ومعظمها مأخوذ من القانون الفرنسى - وبين ما ذهب إليه فقهاء المذاهب الأربعة فى الشريعة الإسلامية، وما قررته مجلة الأحكام العدلية، وهى مأخوذة من الفقه الحنفى.

وإذا كانت معرفة محل الحق فى الأشياء المنقولة لا تثير صعوبة تذكر بسبب إمكانية النقل والتحريك، وهو ما يقتضى أن يكون لها كيان مستقل، فإن الأمر لا يبدو بهذه السهولة إذا تعلق بعقار، ويتجاوز نظام السجل العينى هذه الصعوبة بسبب ما يتمتع به من خصوصية تتمثل فى ترتيب السجل وفقاً لمواقع الأعيان. وبحيث تشمل الصحائف المخصصة لكل عقار، حالته القانونية وموقعه ومساحته وما يقام عليه من منشآت، وسائر التعديلات التى تطرأ عليه (أبو النجا، ١٩٧٨، المنشاوي، ب ت).

وإذا كانت ملكية الأرض تشمل ما فوقها وما تحتها، فإن هناك خلافاً فى تحديد النطاق الذى تمتد إليه الملكية، فقد كان الرأى السائد فى الفقه الوضعى أن ملكية العين لا يحدها حد، وأن للمالك أن يمارس هذه السلطة المشتقة من حق الملكية إلى الحد الذى يريد فوق العين المملوكة أو تحتها (عمران،١٩٨٤م).

ولم يعد لهذه الفكرة وجود فى ظل التشريعات الاجتماعية التى شهدت رواجاً واسع النطاق منذ بداية القرن العشرين. فقد أدى التطور إلى الحد من اعتبار الملكية الخاصة عموماً والملكية العقارية على وجه الخصوص حقاً مطلقاً. وأصبحت ملكية الأرض تشمل فقط ما يعلو سطحها إلى الحد المفيد فى التمتع

بها ارتفاعاً وعمقاً. حيث يوفر له الحماية القانونية للتمتع بهذا الحق إلى النطاق الذى يقرره القانون. فلا ينبغى أن يزاحمه أحد فى هذا المجال، وله - بناء على ذلك - أن يمنع غيره من التعرض له فى ملكه، ويشمل ذلك كل التصرفات التى لا تتفق مع انتفاعه بالملك على هذا الوجه المقرر فى القانون، عمران (١٩٨٤م).

ولا يتعارض مع هذا الحق ما يأذن به القانون، سواء بمقتضى نص أو اتفاق خاص، من جواز فصل سطح الأرض عمّا فوقها وما تحتها، وإذا وقع الاتفاق على ذلك كان صحيحاً غير مخالف للنظام العام، فكما أن المالك يجوز له التصرف بملكه كلاً أو جزءاً، فإن من الجائز أيضاً أن يتنازل عن بعض منافع الشىء أو كلها، فيبيع للغير ما تحت سطح الأرض من ثروات ويحتفظ لنفسه بملكية السطح. وقد يحصل هذا الفصل بناء على تشريعات خاصة كالقوانين المتعلقة بالمناجم، دون الإخلال بحق المالك فى المطالبة بالتعويض إن كان له موجب.

ولا تختلف هذه النصوص مع ما قرره فقهاء الشريعة من توفير حماية شاملة لصاحب الملك، دون إخلال بالصالح العام.

رابعاً - عدم سريان التقادم على الحقوق المسجلة:

لا يسرى التقادم كقاعدة عامة على الحقوق المقيَّدة فى السجل العينى، فمن أثبت ملكيته للعقار عن طريق القيد فى السجل، يصبح فى مأمن تام من ادعاء اكتساب الحقوق المقيدة عن طريق مرور الزمن، وهو أمر تقتضيه طبيعة القوة المطلقة للقيد فى السجل، ورعاية لاستقرار أوضاع الملكية فى نظام السجل العينى، السنهورى (٢٠٠٠م).

فلا يجوز للغير أن يكتسب أيّ حق عينىّ مسجل عن طريق التقادم، فالاعتداد بالتقادم، كأحد أسباب كسب ملكية العقار المسجل، يؤدى إلى إهدار قوة الثبوت المطلقة التى يأخذ بها نظام السجل العينى، وقد أخذت معظم أنظمة السجل

العينى بمبدأ حظر التقادم بصفة مطلقة، ومنها القانون المدنى السورى، فالمادة (٩٢٥) تقضى بأن التقادم لا يسرى على الحقوق المقيدة فى السجل العقارى، كما تنص المادة (١٩) من القرار (١٨٨) المطبق فى كل من سوريا ولبنان، على أن مرور الزمن لا يعترض به على الحقوق المدونة فى السجل العقارى، وقد جاء هذا فى المادة (٢٥٥) من قانون الملكية العقارية فى لبنان. ونص القانون المغربى الصادر بتاريخ ١٣٣١/٩/٩هـ على عدم سريان التقادم على الحقوق العينية المسجلة. وفى تونس تقضى المادة (٣٠٥) من مجلة الحقوق العينية على عدم سريان الزمن على الحقوق المسجلة. وفى الأردن تنص المادة (٥) من القانون رقم (٥) لعام ١٩٥٨م على عدم سريان الزمن أو التقادم على الأموال العينية التى تمت فيها التسوية. ويتضمن القانون الألمانى نصاً بعدم سريان التقادم فى مواجهة صاحب الملك المقيَّد، أبو النجا (١٩٧٨م).

غير أن نظام التسجيل العينى فى المملكة العربية السعودية تضمّن استثناء يتعلق بحق القاصر وفاقد الأهلية وقت القيد فى صحائف السجل العقارى، بأن يطعن فيه أمام المحكمة المختصة خلال خمس سنوات من تاريخ بلوغ القاصر، أو سنتين من التاريخ الذى يسترد فيه فاقد الأهلية أهليته الشرعية (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ). وقد لجأ المشرّع إلى هذا الاستثناء استناداً إلى القواعد العامة فى حماية القاصرين وفاقدى الأهلية. ولكننا نعتقد أن هذا النص يتعارض مع مبدأ قوة الثبوت المطلقة فى نظام السجل العينى المنصوص عليها فى المادة الثالثة من هذا النظام، وهذا الاستثناء يعنى أن الحقوق المقيَّدة فى السجل العينى لا تتضمن الحماية من التقادم فى حالتين:

الأولى: حالة من يكون قاصراً عند التسجيل، وتمتد حتى مرور خمس سنوات على بلوغ القاصر.

الثانية: بعد مرور سنتين من التاريخ الذى يسترد فيه فاقد الأهلية أهليته الشرعية.

وتبقى إمكانية الطعن فى الحقوق المقيَّدة قائمة خلال مدة قد تزيد على عشرين عاماً فى حالة القاصر وفاقد الأهلية تبعاً للظروف. وخلال تلك المدة يبقى صاحب الحق العينى المقيَّد مهدداً بادعاء الغير لحق عينى عن طريق رفع دعوى ثبوت الملكية أمام المحكمة المختصة. ويتعارض هذا النص مع مبدأ الحجية وقوة الثبوت المطلقة للحقوق المقيدة فى السجل العينى.

ولعله من الحكمة أن يعالج المشرّع هذه الثغرة فى نظام التسجيل العينى. ورغم وجاهة الأسباب التى دعت المشرع السعودى إلى النص على هذا الاستثناء، وهى حماية حقوق ناقصى الأهلية، إلا أن القواعد العامة قد تضمنت ما يكفل حماية هذه الحقوق، وعدم تعريضها للخطر عن طريق تمثيل القاصر وناقص الأهلية وفق الأحوال الشرعية، عن طريق الولى أو الوصى أو المساعد القضائى، وبإشراف المحكمة الشرعية حسب مقتضى الحال. وفى هذا توفيق بين مصلحة ناقصى الأهلية وبين مصلحة صاحب الحق المسجل دون إفراط ولا تفريط.

كما أن هناك مسألة فنية تتعلق بكيفية تطبيق النص فى حالة فاقد الأهلية الذى لم يتمكن من استرداد أهليته الشرعية، نتيجة لإصابته بنقص عضوى كاجتماع علتين، أو حالة الجنون المطبق الذى لا يرجى له شفاء.

فهل تبقى حقوق صاحب الحق المقيَّد فى السجل مهددة إلى مدة غير معلومة؟ هذه الإشكالات تقتضى تعديل هذا النص فى ضوء الأحكام الخاصة بنظام التسجيل العينى دفعاً للضرر، وتحقيقاً للمصلحة العامة التى يحميها نظام السجل العينى، وهى إشاعة الاستقرار فى المعاملات العقارية.

المطلب الثانى - الأثر المنشئ للقيد:

للقيد فى السجل العينى أثر منشئ للحقوق العقارية، بمعنى أن هذه الحقوق تستمد وجودها من القيد فى السجل العينى.

ونظراً لصفة القيد الشاملة فإن الأثر المنشىء يشمل جميع الحقوق المقيدة، سواء كانت أصلية أم تبعية، وسواء كانت محل تصرفات منشأة أو ناقلة، مقررة أو كاشفة، أبو النجا (١٩٧٨م).

أولاً - معنى الأثر المنشئ :

فالأثر المنشئ للقيد يعطى لمن تم لصالحه حقاً جديداً لا يقبل الطعن أو إثبات العكس. وبهذا يصير القيد هو مصدر الحق، أو هو السبب الذى ارتبط به وجود الحق طبقاً لقواعد وأحكام كسب الملكية.

هذا وتنص بعض تشريعات السجل العينى صراحة على أن القيد هو مصدر الحقوق العينية العقارية، كالتشريع السورى والتشريع اللبنانى والمغربى.

ففى سوريا ولبنان تنص المادة (١٧) من القرار (١٨٨)، المطبقة فى كلا البلدين، على أنه لا يمكن وقوع خلاف فى الحقوق العينية المقيَّدة فى السجل العقارى، وفقاً لمنطوق محاضر التحديد والتحرير، فالقيود المتعلقة بهذه الحقوق تعدّ وحدها مصدراً لهذه الحقوق، وتكتسب قوة ثبوتية مطلقة. وفى المغرب تنص المادة (٦٢) من القانون المؤرخ ٩ رمضان ١٣٣١هـ، على أن سند الملكية له صفة نهائية، ولا يقبل الطعن ويصير نقطة الانطلاق الوحيدة للحقوق العينية. كما تنص المادة (٦٦) على أن كل حق عينى يصير غير موجود بالنسبة للغير إلا بتسجيله، وابتداءً من يوم التسجيل فى الشهر العقارى. وتتصف أحكام القيد فى السجل العقارى بالشمول الذى يتناول كافة التصرفات القانونية التى يكون العقار محلاً لها، مادام من شأنها إنشاء حق من الحقوق العينية العقارية الأصلية أو التبعية أو نقله إلى الغير أو تغييره أو زواله.

ويشمل ذلك الأحكام النهائية التى اكتسبت الحجية المطلقة بعد استنفاذ طرق الطعن، والتى أصبحت قابلة بهذه الصفة للتنفيذ.

ويدخل فى التصرفات التى يكون محلها عقاراً مسجلاً وفق نظام السجل العينى، القسمةُ العقارية، سواء كانت نتيجة لعقد رضائى أو عن طريق المحكمة، أو نتيجة لإزالة الشيوع، وفى جميع الأحوال يترتب على عدم قيد هذه الحقوق عدم نفاذها فى حق الغير، أبو النجا (١٩٧٨م).

كذلك يجب قيد الحقوق الثابتة عن طريق الإرث أو الوصية، ولا يعتد بأى تصرف من قبل الوارث بشأن أى حق منها قبل هذا القيد.

وعندما يقتصر القيد فى السجل العقارى على بعض موجودات التركة، فإنه لا يجوز قيد أى تصرف من قبل أحد الورثة إلا فى حدود نصيبه الشرعى (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

ويترتب على التأشير بالدعاوى فى السجل العقارى، أن الحق المدعى به إذا تأيَّد بحكم نهائي، فإن هذا الحكم يكون حجة على من آلت إليهم هذه الحقوق، أو ثبت لمصلحتهم بيانات فى السجل العقارى، وذلك متى تمَّ قيد الحكم خلال خمس سنوات من التاريخ الذى اكتسب به الدرجة القطعية (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

ولا تقتصر الحجية على ما تم تدوينه أولاً فى السجل العقارى، وإنما يشمل ذلك التغيير فى البيانات الواردة فيه، فلا يجوز ذلك إلا بناء على طلب ممن يملك حق التصرف فى تلك الحقوق، أو بموجب أحكام قضائية حازت حجية الشىء المحكوم به.

ويتحمل ملاك الوحدات العقارية مسؤولية إعلام إدارة السجل العقارى بأى تغيير يطرأ على الوحدات العقارية بسبب إنشاء مبان جديدة أو إضافتها أو تعديلها أو إزالتها، وذلك خلال مهلة لا تزيد عن تسعينً يوماً من تاريخ حدوث

التغيير، ويرفق بالإعلام شهادة مصدَّقة من الجهة المختصة، وبناء على ذلك فإن تغيير الأوصاف، وإن كان لا يتعلق بأساس الحق ابتداء، يأتى كأحد نتائج العلم المصاحب لنظام التسجيل العينى، فلكى يحتج بالحق فى مواجهة الكافة ينبغى قيد جميع الوقائع والتصرفات التى من شأنها التأثير فى الحق أو تغيير صاحبه أو تعديل أى من شروطه، وبذلك فقط تصبح الحقوق المدونة فى السجل هى الحقوق التى تقع عليها التصرفات.

وعلى ذلك فإن الأثر المنشئ للقيد فى السجل العينى، يعنى انعدام الحق قبل قيده فى السجل، ويصف بعض الكتاب هذا الأثر "بالمنشئ والمقرر للقيد" ويوحى هذا الوصف بأن للقيد أثراً كاشفاً للحقوق، أى: إن أثر القيد اقتصر على كشف الحق الموجود قبل قيده فى السجل العينى، ويخالف هذا المعنى المبدأ الذى يقضى بانعدام الحق بالنسبة للغير إلا بتسجيله، وابتداء من يوم التسجيل فى السجل العينى.

ورغم أن النظام فى المملكة لم يتضمن صراحة ما يشير إلى أن القيد فى السجل العينى هو مصدر الحقوق العينية المسجلة، إلا أننا نعتقد بأن القيد فى السجل العينى يعتبر مصدراً للحق العينى دون الحاجة إلى أن يتضمن التشريع المتعلق بالسجل العينى نصاً يقضى بذلك؛ لأنه ينهض على قواعد معينة تميِّزه عن أنظمة التسجيل الأخرى، ومنها مبدأ الشهر والقيد المطلق، وأن اعتبار القيد فى السجل العينى هو مصدر للحق، يأتى كنتيجة حتمية لهذا المبدأ، أبو النجا (١٩٧٨م).

ولعل هذه النتيجة وحدها هى التى تفسر عدم تأثر الحق الذى تم قيده فى السجل بما قد يلحق التصرف من عيوب، أى: إن نظام السجل العينى يفصل بين الحق بعد قيده والتصرف الذى تناول هذا الحق، ومعنى ذلك أن التصرف لا يعدّ فى هذا النظام سبباً من أسباب كسب الحق العينى، وإنما القيد وحده هو الذى يعدّ سبباً أو مصدراً للحق المسجل (أبو السعود، ٢٠٠١م).

وبذلك فإن العقد أو التصرف الناقل للملكية يقتصر تأثيره على مجرد التمهيد للقيد فى السجل العينى، ولا يترتب على عدم القيد بطلان التصرف، وإنما يترتب عليه عدم نشوء الحق العينى موضوع التصرف، وهذه القوة المطلقة لا تتأثر بما قد يلحق التصرف من عيوب بعد قيده.

ولا يُرتب التصرف الكاشف أثراً بالنسبة للمتعاقدين أو الغير، فقسمة العقار الشائع ليس لها أثر فى إفراز حصص الشركاء، حتى بين المتعاقدين ما لم يتم قيدها فى السجل؛ لأن القيد وحده يجعلها تنتج كافة آثارها فى إفراز العقار المقسوم، سواء بالنسبة للشركاء من أصحاب الحقوق أو الغير. وتكتسب عملية الإفراز المسجلة وحدها حجية مطلقة، فلا يجوز الطعن فيها بعد قيدها بأيه وسيلة من وسائل الطعن. ومن ثم فإن القيد يعطى لمن تم لصالحه حقاً جديداً لا يقبل الطعن، أبو السعود (٢٠٠١م).

ولذلك لا نتفق مع ما يقوله بعض الكتاب من أن قانون السجل العينى يعدّ من التشريعات التى تأخذ بنظام التصرف كمصدر للحق العينى العقارى، على أن يتوقف نشوء هذا الحق أو نقله، أو تغييره أو تقريره على إجراء القيد (خليفة، ١٩٧٢م). ومع أن قانون السجل العينى السعودى يأخذ بمبدأ القيد المطلق بما له من أثر منشئ، ومن ثم يعدّ القيد طبقاً لهذا القانون، هو مصدر الحق العينى، فقد كنا نفضل أن يتضمن هذا القانون نصاً صريحاً بأن القيد هو مصدر الحق العيني، على النحو الذى نص عليه القانون السورى واللبنانى.

ثانياً - الأثر المطهِّر للقيد:

ولما كان نظام السجل العينى يستند إلى مبدأ قوة الثبوت والحجية المطلقة للقيد، فإن أثره المباشر يظهر فى تطهير الحقوق من كل ما يلحق بها من عيوب، ذلك أن القيد فى السجل يمنح من يتم لصالحه حقاً جديداً ذا حجية مطلقة، وغير قابل للطعن، أبو السعود (٢٠٠١م).

ولكن إذا كان للسجل العينى قوة ثبوتية مطلقة فى كل ما يتعلق بالبيانات الواردة فيه، فإن هذا الأثر المطهِّر للقيد من جميع الحقوق غير المقيَّدة، يعنى أن المشرع قد رتب على هذه الحجية حماية شاملة لا تقبل النقض لأى سبب من الأسباب، حتى وإن كان صاحب الحق المدعى به والمناقض لبيانات السجل، يستند إلى حالة من حالات الغش أو التدليس أو حتى التزوير. ولا شك أن هذه النتيجة تحتاج إلى بيان، فرغم قوة الثبوت والحجية المطلقة للقيد بصورة تحسم كل المنازعات التى تدور حول صحة القيد، أو صحة ما ورد فيه من بيانات، إلا أن هذه الحجية لا يمكن أن تذهب إلى حد إهدار الحقوق وضياعها فى حالات كثيرة، كدعاوى البطلان والصورية ودعاوى إبطال التصرف المستند إلى نقص الأهلية، ودعوى عدم نفاذ الوصية فى ما يزيد عن ثلث التركة.. إلخ. ونعتقد أن النظام الذى أضفى على قيود السجل العينى حماية مطلقة، وطهَّره من كل الحقوق المدعى بها، لا يتعارض مع القواعد العامة فى التشريع، والتى تضمن لأصحاب المصلحة فى مراجعة القضاء، أن يحصلوا على حقوقهم بوسائل وطرق أخرى لا تنال من حجية القيد وأثره المطهر من جهة، كما أنها لا تهدر الحقوق التى يمكن إثباتها بوسائل الإثبات النظامية من جهة أخرى.

وبهذا يجوز رفع دعاوى التعويض بسبب العيوب المقيَّدة فى السجل؛ لأن هذه الحماية الشاملة للقيد لا تمتد إلى حماية صاحب القيد من دعاوى المطالبة بالتعويض، أبو السعود (٢٠٠١م).

وقد أجاز التشريع العقارى السورى للمتضرر رفع دعوى التعويض عندما نص فى الفقرة الثانية من المادة (١٣) من القرار (١٨٨)، على أنه لا يمكن أن يتذرع بمفعول القيود الأشخاص الذين عرفوا قبل اكتساب الحق، وجود عيوب أو أسباب داعية لإلغاء الحق أو نزعه ممن اكتسبه.

فالمشترى سيئ النية إذا كان يعلم أن بائع العقار ليس مالكاً حقيقياً له، فإنه لا يستطيع أن يحتج بقيود السجل العقارى نظراً لسوء نيته، كأن يكون القيد باسم

البائع مبنياً على وثيقة مزورة، أو سند توكيل، لا يخول البائع التصرف بالعقار عن طريق البيع، سوار (١٩٩٤م).

وقد تحوط المشرع السعودى فى المادة الثالثة من النظام لدى إقراره لقوة القيد المطلقة، بأنه لا يجوز الطعن فى بياناته بعد انتهاء الآجال المحددة للطعن، إلا تأسيساً على مخالفتها لمقتضى الأصول الشرعية أو تزويرها. وهذا الاستثناء المذكور فى المادة (٣) ليس خروجاً عن الأصل الذى يقرر أن الحقوق العينية العقارية المسجلة لا يمكن الطعن بها. ولا ينال من قوة الثبوت المطلقة لأن ذلك مشروط بسلامتها من العيوب. وعندها فقط لا يمكن أن تكون عرضة لأى دعوى تتعلق بالأعيان المسجلة، بعد انقضاء مدة السنتين المنصوص عنها فى المادة (٣٦) من النظام، والتى تبدأ من يوم اكتساب القرار الدرجة القطعية (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

وتبدأ مهلة السنتين من تاريخ القيد فى السجل إذا ظهرت أدلة أو وثائق جديدة لم يتيسر إبرازها من قبل (محكمة النقض السورية ١٩٦٥م)، ومدة السنتين المنصوص عليها فى هذه المادة هى من مهل السقوط، ولا تخضع للأحكام المتعلقة بوقف التقادم أو انقطاعه (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

ومن هنا يكون التمسك بقيود السجل العقارى مقصوراً على من اكتسبه بحسن نية، حتى وإن كان قد انتقل إليه من شخص آخر حصل على الملكية بأسلوب معيب كالتزوير، مادام من انتقل إليه الحق حسن النية ولا يعرف بوجود العيب، ويبقى لمن لحقه ضرر من جراء هذه الحماية ملاحقة البائع ومطالبته بالتعويض، ويمثل هذا الحل نهجاً وسطاً بين أنظمة الشهر العقارى الشخصية، وبين أنظمة السجل العينى، سوار (١٩٩٤م).

ويرى بعض الكتاب أن قوة القيد المطلقة مقصورة فقط على سندات التسوية التى لا يجوز الطعن بمحتوياتها، حتى وإن جاء الحصول على الحق المدوَّن نتيجة غش أو تزوير، أما الإسناد الصادر نتيجة عقد بين المتبايعين فليس لها مثل هذه

القوة، بمعنى أنه بمقدور البائع أو المشترى الذى يتعرض للغش أو التزوير أو أحد عيوب الإرادة التى تؤدى إلى خلل فى الرضا، أن يطعن بصحة العقد، وأن يطلب إلغاء القيد الذى تم فى هذه الظروف (الزعبى، ب ت).

والواقع أن التفرقة التى يراها الكاتب تدور كلها حول وسيلة اكتساب ملكية العين المسجلة، فإن كان هذا التسجيل قد تم عن طريق أعمال التحديد والتحرير، اكتسبت حجية مطلقة، وإن كان عن طريق التصرف الناقل للملكية يكون باستطاعة أى من الطرفين، المطالبة بفسخه والعودة إلى الحالة التى كانا عليها قبل العقد. وهذه التفرقة غير مبررة؛ لأن نظام السجل العينى قد بُنى ابتداء على حماية الحق المسجل بصورة مطلقة، بحيث يصبح ما تم تدوينه فى هذه السجلات عنواناً للحقيقة ولا يشوبه البطلان. ومن وراء ذلك، جملة من الأهداف الاجتماعية التى رعاها المشرّع. ورغم ما فى صرامة النص من بعض السلبيات عندما يشكل القيد فى السجل سوراً يمنع مَن تعرَّض حقّه للانتهاك بسبب الغش أو التزوير، أو أى عيب من عيوب الرضا – من إبطال القيد. إلا أن المبرر لقبول هذه النتيجة هو عدم مخالفة الأساس الذى يتميَّز به نظام السجل العيني، الذى يعدّ القيد فى السجل هو مصدر الحق، وفقاً لما يقضى به من مبدأ قوة الثبوت المطلقة (عبد الله، ١٩٩٨م).

ويُعد هذا المبدأ من الخصائص البارزة لنظام السجل العيني، وأى استثناء عليه يضعف من الثقة العامة التى توفرها هذه الحجية، والتى لا يمكن تصور نظام كامل للسجل العينى بدونها.

ونظراً لأهمية وخطورة هذا المبدأ، الذى يجعل الحق بعد قيده، محصناً من جميع العيوب التى يمكن أن تشوب التصرفات العقارية، فإنه يكفل لقيود السجل العينى ثقة تامة، وتستند هذه الثقة إلى إجراءات القيد والتحقق من سبب اكتساب الملكية فى القيد الأول. فالرقابة والمراجعة الدقيقة وفحص الأدلة السابقة على قيد الحق فى السجل العينى، وتنقيته من جميع الشوائب أو العيوب

التى يمكن أن تلحق به، تضفى على هذا السجل ثقة مطلقة، فلا يتم القيد إلا بعد التأكد التام من أن ما تمّ تدوينه فى السجل هو عنوان الحقيقة. فإذا حدث بعد ذلك أن حقاً من الحقوق، رغم صرامة الإجراءات وشدتها، قد آل إلى غير صاحبه، فإن ذلك يعد من القليل النادر، والنادر كالمعدوم، ولاسيما أن الأحكام تبنى على الغالب والمألوف.

وعلى هذا يكون للقيد فى السجل أثر منشئ لجميع الحقوق العينية المقيَّدة، ودليل لا يقبل النقض على شرعية هذه الحقوق، عبد الله (١٩٩٨م).

ونعتقد مع ذلك، أن صاحب الحق العينى المسجل لا يتلقى حقه من التصرف، وإنما من القانون الذى جعل صاحب الحق العينى المقيَّد يكتسب حقاً جديداً ثابتاً بصفة مطلقة، فالقانون قد اختار عملاً قانونياً هو التسجيل، وجعله مصدراً للحق. وهو بهذا جعل التسجيل واقعة منشئة للحق، وخصّها بهذه الصفة دون غيرها. وعيَّن حالة التسجيل عن طريق نصّ خاصّ، وحدّد نطاقها وبيَّن أحكامها، ورتّب عليها جميع الآثار المرتبطة بحق الملكية فى الحقوق العينية العقارية الأصلية أو التبعية، ولما كان القانون هو المصدر المباشر لهذه الحجية فإنه هو الذى يتكفل ببيان أحكامها.

وعلى ذلك، فإن الخلف الخاص لحق عينى مسجل، يكتسب حقاً ثابتاً يوازى حق سلفه ولا يزيد عليه، ويكتسب معه عن طريق القانون حقاً آخر، يجعل الحق بعد قيده لا يتأثر بزوال حق المالك أو صاحب الحق العينى. وبذلك يرتب القانون وحده نتيجة منشئة للقيد، تتمثل فى تطهير العقار من جميع الحقوق غير المقيَّدة، ومن جميع العيوب التى تشوب التصرفات المكسبة لملكية العقار قبل التسجيل.

وعليه يمكن تقبل فكرة الأثر المنشئ والأثر المطهِّر للقيد باعتبارهما جزءًا من قوة الثبوت المطلقة، التى أضفاها القانون على قيود السجل العينى. وبهذا نبتعد عن فكرة التصرف المجرد عن السبب المعروفة فى التشريعات الجرمانية، والتى

تفترض أن الحقوق العينية لا تنتقل بالتصرف المنشئ وحده، والذى يولّد التزاماً بنقل الملكية فقط، بل تنتقل بالتصرف الناقل للملكية. وما يتلو التصرف المنشئ ويبنى على أساسه يكون وجوده سليماً وخالياً من العيوب، أبو النجا (١٩٧٨م).

واعتبار القيد وحده هو مصدر الحق المسجل، يعنى أن القانون قد يرتب فى حالات معينة على العقد الباطل آثاره الأصلية، ليس باعتباره واقعة مادية، وإنما باعتباره عقداً اتجهت نية طرفيه على تحقيق غاية معينة، فيتكافأ مع العقد الصحيح رغم بطلانه، ورغم خروج ذلك على القواعد العامة.

وتبرر هذه الحالة بفكرة حماية القانون لظاهر الحال، بسبب ما تؤديه هذه الحماية من رعاية واجبة لاستقرار التعامل. فالظاهر المستقر الذى اطمأن إليه المتعاملون يستحق حماية القانون رغم مخالفته للحقيقة، وهذا الأصل القانونى يضم نظريات عديدة رتب عليها القانون نتائج عملية فى مختلف تطبيقاتها. مثل: نظرية الصورية، ونظرية الإرادة الظاهرة، ونظرية الموظف الفعلى، ونظرية شركات الواقع.. وغيرها، السنهورى (٢٠٠٠م).

بل إن مفهوم التقادم المانع من سماع الدعوى فى الفقه الإسلامى قائم على هذا الأساس، ووفقاً لنص المادة (٣٦) من نظام التسجيل العينى السعودى، فإن من الواجب أن تقيَّد جميع التصرفات التى من شأنها إنشاء حق من الحقوق العينية العقارية الأصلية أو التبعية، ويدخل فى هذه التصرفات: القسمة العقارية والوصية والوقف والميراث والرهن، ولا يسرى أثرها على الغير إلا من تاريخ قيدها.

ويعنى هذا النص أن العقد أو التصرف لم يعد مصدراً للحق العينى فى ظل هذه المادة. ويرجع ذلك إلى أن قانون التسجيل العينى يعطى للقيد حجية وقوة ثبوت مطلقة، ومستقلة عن التصرف، أى: إنه ينفى عن التصرف خاصية اعتباره سبباً من أسباب كسب الملكية أو الحقوق العينية الأخرى، ويجعل ذلك للقيد وحده (وهو الذى يجعل أثرها يسرى على الغير من تاريخ قيدها)، وبهذا يكون القيد

وحده هو سبب كسب الملكية والحقوق العينية، أى: مصدرها، وهذا هو مبدأ الحجية والقيد المطلق فى هذا النظام.

ثالثاً - الأثر المنشئ للميراث على الحقوق العينية العقارية:

الميراث أحد مصادر الحقوق العينية المسجلة، وقد استثنى المشرّع حق الإرث من مبدأ القيد المطلق، وهو ما يعنى السماح بانتقال ملكية الأعيان المورَّثة قبل قيدها فى السجل العقارى (يحيى، ١٩٨٢م).

وقد أوجبت المادة (٣٨) من نظام التسجيل العينى قيد الحق الثابت بالإرث إذا اشتمل على حقوق عينية عقارية، ومنعت أىّ تصرف يصدر من الوارث بشأنه حقوق التركة، حتى يتم قيدها.

ويعدّ هذا النص توفيقاً ناجحاً مع مبدأ القيد المطلق، حيث لم يتطلب النص قيد حق الإرث بانتقال ملكية العقارات إلى مستحقيها من الورثة، على الرغم من أن هذه المادة قد منعت انعقاد التصرف من قبل الوارث قبل إجراء القيد.

وطبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، فإن حقوق الورثة تتعلق بالتركة منذ لحظة الوفاة، فى حين يقتضى الأثر المنشئ للقيد أن تنتقل ملكية العقارات الموروثة إلى الورثة عن طريق القيد فى السجل العينى.

ويعدّ الميراث فى الشريعة الإسلامية أحد أسباب كسب الملكية، وقد حددت الشريعة على وجه التفصيل كل ما يتعلق بتعيين الورثة وبيان أنصبتهم فى الميراث، دون إحالة أو تعليق هذه الأنصبة والحقوق على نظام آخر. وبهذا فإن تطبيق الأحكام المتعلقة بالتركة وفق القواعد الشرعية، يتعارض مع مبدأ القيد المطلق باعتباره منشئاً لحق ملكية الأعيان العقارية الموروثة.

ووفقاً لأسباب كسب الملكية فى المملكة العربية السعودية فإن الشريعة الإسلامية تفصل فى جميع مسائل الميراث، ليس فى تعيين الورثة وتحديد أنصبتهم فحسب، وإنما فى انتقال ملكية التركة من المورث إلى الورثة.

فسبب استحقاق الإرث هو وفاة المورث أو اعتباره ميتاً بحكم القاضى فى حالة المفقود.

وموت المورّث واقعة مادية تنقل بذاتها ملكية التركة إلى مستحقيها من أصحاب الأنصبة الشرعية.

فهل تعتبر أحكام الإرث استثناء على قاعدة الأثر المنشئ للقيد فى نظام السجل العينى؟ هذا يقتضى مراجعة القواعد الشرعية، فى انتقال حقوق التركة إلى الورثة.

رابعاً - قواعد الميراث الشرعية والقوة المنشئة للقيد فى نظام السجل العينى:

إذا كانت الحقوق المالية تنتقل بوفاة المورّث إلى الورثة، فقد اختلفت المذاهب فى تحديد وقت الانتقال على الوجه التالى (الخفيف، ١٩٦٥م ؛ أبو زهرة، ١٩٦٥م):

فالمالكية يرون أن أموال التركة تبقى على ملك المورّث حتى يتم تسديد الديون، فإذا ما تمّ إبراء ذمة الميت من جميع ديونه انتقلت ملكية ما تبقى من التركة إلى الورثة من وقت السداد، وليس من وقت الوفاة. ويفرق الأحناف بين ما إذا كان الدين مستغرقاً للتركة أو غير مستغرق، ففى الحالة الأولى تبقى أموال التركة على ملك الميت ولا تنتقل إلى ملك الورثة، وأما فى الحالة الثانية فإن أموال التركة تنتقل طبقا للرأى الراجح إلى الورثة بمجرد وفاة المورث مع تعلق الدين بهذه الأموال.

وعند الشافعية وأشهر روايتين فى المذهب الحنبلى، تنتقل أموال التركة إلى ملك الورثة بموت المورث مع تعلق الدين بها، سواء كان الدين مستغرقاً أو غير مستغرق للتركة.

ولا يجيز الشافعية للوارث أن يتصرف فى أعيان التركة المدنية، حتى وإن كان الدين غير مستغرق للتركة، وذلك لتعلق الدين بها كما يتعلق الرهن بالعين المرهونة، والرهن عندهم مانع من بيع العين المرهونة (الشيرازى، ٢٠٠٣م).

وفى مذهب الحنابلة روايتان تقول الأشهر منهما: إن أموال التركة تنتقل إلى ملك الورثة فوراً بوفاة المورث مع تعلق الدين بها، وفى الثانية لا تنتقل أموال التركة إلا بعد سداد الديون، فإن تصرف المالك فى شىء من أعيان التركة قبل سداد الدين لم يصح التصرف؛ لأنه تصرَّف فى غير ملكه (ابن قدامة، ١٩٩٨م).

ورغم اختلاف المذاهب الفقهية حول مسألة انتقال التركة إلى ذمة الورثة ووقت هذا الانتقال، إلا أن منع الورثة من التصرف فى أعيان التركة قبل تطهيرها من الديون إنما يرجع فى نظر الفقهاء إلى حماية دائنى التركة، السنهورى (٢٠٠٠م).

ولما كان نظام القيد فى السجل العينى نظاماً حديثاً لا تعرفه أنظمة الشهر الشخصى، فقد لجأ الفقه الإسلامى فى حماية حقوق دائنى التركة إلى أحد طريقين، السنهورى (٢٠٠٠م):

الأول: يجعل تصرف الوارث فى أعيان التركة قبل سداد الديون باطلاً، ويقف هذا الرأى مع حماية حقوق الدائنين، حتى وإن تعارضت مع حقوق الورثة.

الثانى: يحاول التوفيق بين حقوق الورثة وحقوق الدائنين، فيجعل تصرف الورثة قبل سداد الدين صحيحاً، ولكنه لا ينفذ إلا إذا أجازه الدائن، أو بقى فى التركة مال للوفاء.

ولما كانت الأنظمة فى المملكة العربية السعودية توجب الأخذ بأحكام الشريعة الإسلامية عموماً، فإن للمشرع أن يختار من المذاهب الفقهية المختلفة ما يتلاءم مع أحكام وقواعد السجل العينى.

ووفقاً للمادة (٣٨) من نظام السجل العينى، فإن الإرث الذى يشتمل على حقوق عينية عقارية يكون واجب القيد، ولا يخل هذا الواجب بانتقال هذه الحقوق إلى الورثة مثقلة بوجوب القيد، ومن ثم لا يجوز للورثة أن يتصرفوا بشىء منها إلا بعد القيد فى السجل العقارى.

وبهذا حافظ النظام على القول الغالب الذى لا يجعل انتقال الملكية متوقفاً على قيد حق الإرث فى السجل العيني، وإنما عدم جواز التصرف، وهذا ما ذكرته المادة ٣٨ من النظام بقولها (إلى أن يتم هذا القيد لا يجوز قيد أيّ تصرف يصدر من الوارث بشأن حق من هذه الحقوق)، فجزاء عدم القيد هو عدم جواز تصرف الوارث، وليس عدم انتقال الحق إليه، السنهورى (٢٠٠٠م).

وقد أجازت هذه المادة من النظام قصر القيد على جزء من عقارات التركة، وفى هذه الحالة لا يجوز قيد أيّ تصرف من الوارث إلا فى حدود نصيبه الشرعي. حيث يعدّ هذا الجزء وحدة مستقلة يبنى على أساسها تصرف الوارث فى حدود ذلك النصيب.

الخاتمة:

يقرر نظام التسجيل العينى فى المملكة أن التسجيل العينى للعقارات يشمل كافة الحقوق العقارية، وأن لها وفق النظام قوة ثبوتية مطلقة، فلا يجوز بعد انتهاء الآجال المحددة الطعنُ فى تلك البيانات إلا عند مخالفتها لمقتضى الأصول الشرعية أو تزويرها. وقد انتهى البحث إلى النتائج التالية :

١ - أن الحقوق التى يضمنها السجل العينى شاملة للحقوق الأصلية والتبعية التى أجاز النظام إحداثها، ومن أهم نتائج هذا النظام تسهيل التعامل فى الملكية العقارية حيث يؤمن التسجيل فى قيود السجل العينى نشوء الحق وزواله وانتهاءه وفقاً للنظام، ويصبح قرينة على الملكية دون سواه من الوثائق المثبتة للحقوق الشخصية.

٢ - أن نظام التسجيل العينى فى المملكة قد أخذ بالحماية الشاملة لصاحب القيد بعد مرور سنتين من تاريخ القيد (وذلك ما عدا حالتى التزوير ومخالفة الأصول الشرعية). وبانتهاء تلك المدة أو بردّ الاعتراضات التى يمكن أن تقع خلالها تكون الحقوق العينية قد ثبتت بشكل قاطع، ويترتب على هذا أن الحقوق العينية العقارية لا تنتقل ولا تتغير ولا تزول بمجرد العقد، وأنه لا يكون للعقود غير المسجلة من الأثر سوى الأمل بمراجعة القضاء للمطالبة بالتعويض، أو للحصول على قرار بتنفيذ الالتزام، ولا يعتبر ما ورد فى المادة (٣٦) الفقرة (٨) من اللائحة التنفيذية استثناء على هذا الأصل؛ لأن الانتقالات التى تتحدث عنها هذه المادة تتعلق بالعقود غير المسجلة، فراعت الترتيب فى تسجيلها حماية لأصحاب هذه الحقوق، ويبقى الأصل قائماً، وهو أنه لا يقبل فى إثبات أصل الملكية أو الحق العينى إلا الوثائق التى تم تسجيلها (اللائحة التنفيذية ١٤٢٣هـ) ومن وقت التسجيل، سواء بالنسبة للمتعاقدين أو الغير.

٣ - توفير الحماية الشاملة فى نظام التسجيل العينى ليس للعقار المملوك فحسب، وإنما لكل ما يرتبط به ويعتبر من عناصره الجوهرية، ويدخل فى ذلك جميع الملحقات التى تعتبر بحكم النظام، من أجزاء العقار المملوك.

٤ - لا يسرى التقادم على الحقوق المقيَّدة فى السجل العينى، فلا يجوز للغير أن يكتسب أيّ حق عينى مسجل عن طريق التقادم، غير أن نظام التسجيل العينى فى المملكة تضمَّن استثناء على هذه القاعدة، يتعلق بحق القاصر وفاقد الأهلية وقت القيد فى السجل، ولم يكتف بالحماية التى كفلتها القواعد العامة فى التشريع.

٥ - أن للقيد فى السجل أثراً مُنشئاً للحقوق العقارية، بمعنى أن هذه الحقوق تستمد وجودها من القيد ذاته، الذى يعطى لمن تم لصالحه حقاً جديداً لا يقبل الطعن أو إثبات العكس. وتفسر هذه النتيجة عدم تأثر الحق الذى تمّ قيده فى السجل بما قد يلحق التصرف من عيوب. فالقيد فى السجل هو وحده مصدر الحق العينى، وذلك فيما عدا استثناء يتعلق بحقوق الإرث. حيث لا يترتب على تخلف قيد الحقوق الموروثة عدم وجودها، وإنما يترتب على عدم القيد عدم جواز تصرف الورثة قبل تاريخ القيد، وهذا يعنى عدم السماح بانتقال ملكية الأعيان الموروثة قبل قيدها فى السجل العقارى.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١ - ابن قدامة (١٩٩٨). **المغنى**، الجزء الرابع، بيروت: دار الثقافة.

٢ - أبو السعود، رمضان (٢٠٠١م). **الوجيز فى الحقوق العينية الأصلية** الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.

٣ - أبو النجا، إبراهيم (١٩٧٨م). **السجل العينى فى التشريع المصرى** - القاهرة.

٤ - أبو زهرة، محمد، (١٩٦٥م). **أحكام التركات والمواريث**، القاهرة: دار النهضة العربية.

٥ - البنا، محمد عاطف (١٩٨٣م). **نظام الزكاة والضرائب فى المملكة العربية السعودية**، الرياض : دار العلوم.

٦ - الخفيف، علي، تأثير الموت فى حقوق الإنسان والتزاماته، **مجلة القانون والاقتصاد**، السنة العاشرة العددين ٥،٦ .

٧ - خليفة، محمد حلمى (١٩٧٢م). **حجية القيد فى السجل العينى** - دراسة مقارنة فى تشريعات الدول العربية - بحث مقدم إلى الحلقة الدراسية التى نظمها معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

٨ - خيري، محمد (٢٠٠١م). **حماية الملكية العقارية ونظام التحفيظ العقارى فى المغرب**، الرباط: دار نشر المعرفة.

٩ - الزعبي، محمد (ب. ت). **العقود المسماة شرح عقد البيع فى القانون الأردنى**، عمان.

١٠ - السنهوري، عبد الرزاق (٢٠٠٠م). **الوسيط المجلد الأول**، البيع والمقايضة - بيروت: دار إحياء التراث.

١١ - سوار، محمد وحيد الدين (١٩٩٤م). **شرح القانون المدنى - الحقوق العينية الأصلية** - الجزء الثانى، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

١٢ - الشيرازى (٢٠٠٣م). **المهذب**، الجزء الأول، القاهرة.

١٣ - الصراف، عباس (١٩٧٧م). بيع العقار قبل التسجيل فى القانون العراقى، **مجلة العدالة**، العدد الأول، السنة الثالثة العراق: وزارة العدل العراقية.

١٤ - طعمة، شفيق، وإستانبولى، أديب (١٩٩٧م). **التقنين المدنى السورى - الأنظمة العقارية** - المكتبة القانونية - دمشق الطبعة الرابعة ١٩٩٧م.

١٥ – عبد الله، عز الدين (١٩٩٨م). **الحماية الخاصة بالدائنين فى القانون المدنى المصرى،** ط٣ القاهرة.

١٦ – عرفة، عبد الوهاب (١٩٩٨م). **المرجع الوسيط فى الشهر العقارى بين النظرية العلمية والتطبيق العملى،** القاهرة.

١٧ – عمران، محمد السيد(١٤٠٥هـ). **الملكية فى الشريعة الإسلامية،** الرياض: جامعة الملك سعود.

١٨ – الفضل، منذر: (١٩٩٦). **النظرية العامة للالتزامات** "الجزء الأول مصادر الالتزام "عمان: دار الثقافة.

١٩ – مصطفى، حامد (١٩٦٩). **المكتبة العقارية فى العراق،** الجزء الأول، القاهرة.

٢٠ – المنشاوى، عبد الحميد (ب. ت). **إجراءات الشهر العقارى والمحررات الواجبة الشهر،** الإسكندرية: ملتقى الفكر.

٢١ – يحيى، ياسين (١٩٨٢م). **نظام السجل العينى،** القاهرة: دار النهضة المصرية.

٢٢ – يكن، زهدى (ب. ت). **السجل العقارى فى لبنان والعالم،** الجزء الثانى، بيروت: دار الثقافة.

٢٣ – **نظام التسجيل العينى** للعقار الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/٦ فى ١٤٢٣/٢/١١هـ.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- B. Maresinis (1993).The Gradual Convergence: Foreign Influences and English Law on the Eve of the 21st Century, **Clarendon Press,** Oxford .
- Gion Gola (1962). Standard Conditions and Form Contracts In Italian Law, The **American Journal of Comparatives Law,** vol 11.
- J,E.C. Brierley, R.A, Macdonald,(1993). **Quebec civil Law An Introduction to Quebec Private Law,** Edmond Montgomery publications Limited, Toronto.
- R. Evans-Jones (1998). **Receptions of law, mixed Legal Systems and the myth of the Genius of scoots Private law** London.
- William Tetley, Q.C. Mixed jurisdictions (1999). common vs civil law (codified and uncodified). **Uniform Law Review - Main.** 1999.

معوقات الإفصاح البيئى فى التقارير المالية:
حالة جمهورية مصر العربية

الدكتور فهيم أبو العزم محمد
أستاذ المحاسبة المساعد
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــــــــدد الأول
● مـــحـــــرم ١٤٢٦هـ
● فـــبــــراير ٢٠٠٥م

معوقات الإفصاح البيئى فى التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية

د. فهيم أبو العزم محمد *

ملخص:

تكمن مشكلة البحث فى ضآلة وربما انعدام الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات المصرية. واستهدف البحث الإجابة عن ماهية المعوقات التى تحول دون إفصاح الشركات المصرية عن أدائها البيئى. ولتحقيق هدف البحث تم استقصاء آراء عينة من معدى التقارير المالية (٥٠ من أنشطة الشركات المصرية المسجلة فى سوق المال) وعينة أخرى من المستفيدين (١٣٩ من أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية) بشأن مدى موافقتهم على قائمة تضم (٤٥) من الأسباب المحتملة لعدم الإفصاح البيئى. وقد اتفقت آراء العينتين بالموافقة على (١٥) سبباً، يتعلق ثلاثة منها بعدم وجود إلزام بالإفصاح البيئى، وسبعة بنقص الوعى العام بالقضايا البيئية، وواحد بتجنب الخسائر والتكاليف التى قد تلحق بالشركة، وأربعة بغياب البعد البيئى فى تقييم نجاح الشركة.

١- المقدمة:

١/١ مشكلة البحث:

البيئة هى كل ما يحيط بالإنسان من ماء وهواء وبحار وأنهار وأراض وغيرها من الموارد التى يشترك البشر غالباً فى الاستفادة منها والاستمتاع بها. ومنذ أكثر من ثلاثة عقود زاد الاهتمام بالبيئة على المستويين العالمى والقومى وعلى مستوى الأفراد.

وعلى الرغم من تعدد المصادر التى تهدد التوازن البيئى فى جمهورية مصر العربية، مثل الرعى الجائر والبناء على الأراضى الزراعية والصيد الذى يقضى على بعض أنواع الكائنات البرية والبحرية والنيلية، إلا أن التلوث هو أكثر هذه المصادر فتكاً بالبيئة. ويُعرَّف التلوث بأنه إضافة أو إدخال أى مادة غير مألوفة

* أستاذ المحاسبة المساعد، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض.

إلى أى من الأوساط البيئية (الماء، الهواء، التربة) وتؤدى تلك المادة عند وصولها لتركيز ما إلى حدوث تغيير فى نوعية وخواص تلك الأوساط وغالباً ما يصاحب هذا التغيير نتائج ضارة مباشرة أو غير مباشرة على كل ما هو موجود فى الوسط البيئى (عبد السلام، محمد، ١٩٩٢م).

وتعد مشكلة تلوث البيئة من أكثر المشكلات خطورة فى جمهورية مصر العربية، وتعانى قطاعات المجتمع المصرى كافةً آثاراً غير مرغوب فيها جراء تلك المشكلة. وتتفاقم المشكلة مع التوسع فى الأنشطة الإنتاجية والاستهلاكية، مما يؤثر سلباً فى حق الأجيال القادمة فى التمتع ببيئة نظيفة. وقد بلغ التلوث البيئى فى جمهورية مصر العربية مستويات قياسية أصبحت تشكل تهديداً لوجود الإنسان نفسه وسائر الكائنات الحية الأخرى النباتية والحيوانية. وقد قدرت إحدى الدراسات (عثمان، ١٩٩٦م) التكلفة الاقتصادية لتلوث الهواء للصحة البشرية بالقاهرة الكبرى بمبلغ (٢٣٠) مليون جنيه.

لقد أدرك المجتمع المصرى أهمية المحافظة على البيئة منذ أواخر الستينيات من القرن الميلادى الماضى حيث صدر العديد من التشريعات لمنع التلوث البيئى ومعالجته. فقد صدر القانون رقم (٣٨) لسنة ١٩٦٧م والمعدل بالقانون رقم (٣١) لسنة ١٩٧٦م والقانون رقم (٤٨) لسنة ١٩٨٢م فى شأن التخلص من النفايات الصلبة، كما صدر القانون رقم (٧٢) لسنة ١٩٦٨م فى شأن منع تلوث مياه البحر بالزيت، وصدر القانون رقم (٤٨) لسنة ١٩٨٢م فى شأن حماية نهر النيل والمجارى المائية من التلوث. وأخيراً صدر القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٤ فى شأن البيئة شاملاً كل قضاياها وليحل محل معظم قوانين البيئة السابقة. وصدر قرار رئيس الجمهورية رقم (٣١) لسنة ١٩٨٢م بإنشاء جهاز شئون البيئة ليكون الجهة المسئولة عن متابعة تنفيذ المعايير والاشتراطات البيئية الواجب الالتزام بها قانوناً عند إنشاء أو تشغيل المنشآت واتخاذ الإجراءات اللازمة ضد المخالفين.

ويعتبر الإفصاح عن المعلومات البيئية مؤشراً على ما إذا كانت الشركات المصرية مدركة للقضايا البيئية التى قد تؤثر فى وجودها. كما يعتبر الإفصاح البيئى مهماً لمستخدمى القوائم المالية للوقوف على الأحداث البيئية وجهود الشركات نحو إدارة البيئة والآثار المالية المترتبة عليها. لكن بالاطلاع على التقارير المالية للشركات المصرية الأكثر نشاطاً فى سوق الأوراق المالية المصرى يتبين ضآلة وربما انعدام الإفصاح البيئى عن أثر عمليات ومنتجات الشركات فى البيئة. وهو ما يتناقض مع كثرة التشريعات البيئية وزيادة اهتمام المجتمع المصرى بالبقاء على البيئة نظيفة. وهذا يجعلنا نتساءل عن ماهية المعوقات التى تحول دون إفصاح الشركات المصرية عن أدائها البيئى، وماهية الأسباب وراء عدم ملاءمة الإفصاح البيئى للشركات المصرية. هل يرجع السبب إلى عدم وجود إلزام بالإفصاح البيئى، أم إلى نقص الوعى العام بالقضايا البيئية، أم إلى رغبة الشركات فى تجنب التكاليف والخسائر التى قد تترتب على الإفصاح البيئى، أم إلى غياب البعد البيئى فى الحكم على نجاح وتقييم الشركة، أم إلى كل هذه الأسباب مجتمعة.

٢/١ هدف البحث:

يهدف البحث إلى بيان أسباب عدم الإفصاح البيئى الملائم فى التقارير المالية للشركات المصرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- بيان مفهوم وآليات الإفصاح البيئى.
- مراجعة أهم الدراسات السابقة التى تعرضت لدوافع ومعوقات الإفصاح البيئى.
- استعراض ما ورد بالتشريعات المصرية المعاصرة عن متطلبات الإفصاح البيئى.
- الوقوف على واقع الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات المصرية.
- استطلاع آراء الشركات المصرية المسجلة بهيئة سوق المال، وكذا آراء أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية عن المعوقات المحتملة لإفصاح الشركات المصرية عن المعلومات البيئية.

٣/١ أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته حيث أصبح التلوث البيئى فى بؤرة اهتمام جميع شرائح المجتمع المصرى بسبب الأضرار الصحية وتكاليف العلاج المترتبة على ذلك. وبناء عليه يرغب أفراد المجتمع المصرى سواء كانوا مستهلكين أو عملاء أو مستثمرين أو جهات رقابية فى معرفة مصادر التلوث والشركات المسئولة عنه وما تقوم به هذه الشركات فى سبيل المحافظة على البيئة نظيفة، وماهية المعوقات التى تحول دون إفصاح الشركات عن أدائها البيئى ليتسنى للجهات المسئولة والمستثمرين والعملاء والمستهلكين اتخاذ الإجراءات المناسبة وردود الأفعال الملائمة لحث الشركات على الإفصاح البيئى الملائم وجعله جزءاً رئيساً ومكملاً للتقارير المالية التى تنشرها الشركات العاملة فى جمهورية مصر العربية.

٤/١ دوافع البحث:

أُجرى عدد من الدراسات المحاسبية عن البيئة فى جمهورية مصر العربية، على سبيل المثال، تناولت بعض الدراسات (السقا،١٩٩٩م البنا، ٢٠٠٢ - عطية، محمد،٢٠٠٠م) موضوع "المراجعة البيئية"، وتناولت دراسة عبد الرحمن (٢٠٠٢م)؛ موضوع "تكاليف الجودة البيئية"، وتناولت دراسة ناصف (٢٠٠٣م) موضوع "تقييم الأداء البيئى"، وقدم عطية، خالد (٢٠٠٠م) نموذجاً للمحاسبة القومية البيئية، وتناولت دراسة السيد (٢٠٠١م) موضوع "نظرية الوكالة والإفصاح الاجتماعى". إلا أنه قد لا يوجد دراسة عن الإفصاح البيئى فى جمهورية مصر العربية، وهو الموضوع الذى كثرت الدراسات عنه فى الدول المتقدمة. لذلك يعتبر هذا البحث إضافة مهمة قد تساعد على فهم واقع الإفصاح البيئى للشركات المصرية والمعوقات التى تعترضه ومسايرة للدول المتقدمة فى هذا الشأن.

١/٥ منهج البحث:

ينهج البحث الأسلوبين الاستقرائى والاستنباطى معاً لتحقيق أهدافه، وذلك باستقراء أهم الدراسات البيئية وأهم التشريعات المصرية التى قد تتعلق بالبيئة، وفحص القوائم المالية لأنشط الشركات المصرية المسجلة فى سوق المال، ومحاولة الوقوف على الأسباب المحتملة لعدم إفصاح الشركات المصرية عن المعلومات البيئية فى تقاريرها المالية.

١/٦ تنظيم البحث:

تم تنظيم باقى البحث فى أربعة أجزاء رئيسة هى:

٢- الإطار النظرى للبحث ويشمل بيان مفهوم وآليات الإفصاح البيئى ومراجعة أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث واستعراض متطلبات التشريعات البيئية المصرية المعاصرة بشأن الإفصاح البيئى، والوقوف على واقع الإفصاح البيئى لأهم الشركات المصرية.

٣- الدراسة الميدانية وتشمل صياغة الفروض وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأداة البحث.

٤- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لتحديد الأسباب الرئيسة لعدم إفصاح الشركات المصرية عن المعلومات البيئية.

٥- الخلاصة والتوصيات.

٢- الإطار النظرى للبحث:

٢/١ الإفصاح البيئى:

أشار العديد من الدراسات التى أجريت فى الدول المتقدمة، على سبيل المثال؛ (Deegan and Gordon,1996; Beets and Souther,1999; Deegan, Rankin, and Tobin, 2002; Deegan, 2002; O'Donovan,2002; Tilt,2001; Freedman and Stagliano,2002; Cormier and Magnan,2003) إلى زيادة عدد الشركات التى تفصح عن المعلومات

البيئية استجابة لحاجة المستثمرين المتزايدة وباقى الأطراف المهتمة، كما وجدت هذه الدراسات زيادة فى محتوى ومستوى الإفصاح البيئى من مجرد فقرة أو صفحة فى التقرير السنوى إلى إعداد تقارير بيئية مستقلة بذاتها، تنشرها الشركات على الإنترنت أو فى شكل ورقى مشابه للتقارير المالية التقليدية. ونظراً لعدم وجود إطار محاسبى عام يحكم إعداد التقارير البيئية فإن هناك تبايناً شديداً فى الشكل والمحتوى يضعف قدرة المستفيد على المقارنة والاستفادة منها. كما أن غياب معايير لفحص المعلومات البيئية، بالإضافة إلى نقص المراجعين المؤهلين للقيام بهذا الفحص، يجعل التحقق من شمول ودقة ومصداقية الإفصاح البيئى أمراً بعيد المنال.

٢/١/١ مفهوم الإفصاح البيئى:

الإفصاح البيئى يعنى، بعموم، نشر المعلومات المالية والوصفية الملائمة للمستفيد فى القوائم المالية المراجعة. والإفصاح البيئى هو مجموعة بنود المعلومات التى تتعلق بأداء وأنشطة الإدارة البيئية للشركة والآثار المالية المترتبة عليها فى الماضى والحاضر والمستقبل. ويشمل الإفصاح البيئى البنود التالية: مصروفات أو تكاليف التشغيل فى الماضى والحاضر الخاصة بمعدات وتسهيلات رقابة التلوث، والتقديرات المستقبلية لمصروفات أو تكاليف التشغيل الخاصة بتسهيلات ومعدات رقابة التلوث، وتكاليف إعادة الموقع لما كان عليه قبل التلوث، وتمويل تسهيلات أو معدات رقابة التلوث، وإطلاق المخلفات الهوائية والسائلة والصلبة، وصف لتسهيلات أو عمليات رقابة التلوث، والمتطلبات القانونية الخاصة بالبيئة ومدى اتساق التسهيلات معها، مناقشة السياسات والمتطلبات البيئية، المكافآت والجوائز البيئية، وجود إدارة بيئية أو أقسام مراجعة ... إلخ. ويأخذ الإفصاح عن بنود المعلومات البيئية العديد من الأشكال مثل: البيانات الوصفية، الوقائع والمزاعم الكمية،الأرقام والملاحظات بالقوائم المالية (Berthelot, Cormier, and Magnan, 2003).

٢/١/٢ آليات الإفصاح البيئى:

يمكن أن تنقل المعلومات البيئية للأطراف المهتمة من خلال العديد من آليات أو نظم التقرير من أهمها الإفصاح الاختيارى والإفصاح الإلزامى والمصادر الخارجية للإفصاح، ونتعرض هنا لكل منها بإيجاز.

١/٢/٢/١ الإفصاح الاختيارى:

لا يشترك المستثمرون مع الإدارة فى إدارة الأنشطة اليومية للشركة حيث يفوضون هذه المسئوليات للإدارة، وهذا يؤدى إلى مشكلتين مهمتين: الأولى، وجود عدم تماثل للمعلومات، فإن المستثمرين أقل معرفة مقارنةً بالإدارة بشأن أنشطة وقيمة الشركة، والثانية وجود المخاطر الأخلاقية حيث تعمل الإدارة على الاستفادة من مزايا معرفتها بأنشطة الشركة والتوقعات المستقبلية لها. ولهذا يجب أن يكون لدى الإدارة الحوافز للإفصاح الاختيارى عن المعلومات بخلاف ما تتطلبه معايير إعداد القوائم المالية. ويرى بعض الباحثين (Grossman1981; Milgrom 1981) أنه من الناحية النظرية يجب أن تفصح الشركات طوعاً عمّا لديها من معلومات؛ لأنه إذا اعتقد المستثمرون أن الإدارة تحجب المعلومات فسيمتلكهم شعور بأن هذه المعلومات سلبية ومن ثم يقللون من تقديرهم لقيمة الشركة، لهذا السبب يجب تشجيع الإدارة على الإفصاح الطوعى عن كل المعلومات الملائمة لتجنب التقييم البخس للشركة.

إن هناك اعترافاً بقيمة المعلومات البيئية التى يتم الإفصاح عنها طوعاً، فقد وجدت دراسة Deegan, Rankin, and Michaela (1997) أن مستخدمى القوائم المالية يعتقدون أن المعلومات البيئية مهمة لاتخاذ قراراتهم وأنهم يبحثون عنها فى التقارير السنوية للشركات، ولكن يضعون المعلومات البيئية بعد المعلومات المالية التقليدية من حيث ترتيب أهميتها لقراراتهم.

وعلى الرغم من أن التقرير والإفصاح البيئى ما زال اختيارياً فى أغلب الأحوال، إلا أن العديد من الشركات الكبيرة فى الدول المتقدمة بادرت طوعاً بتطبيق القوانين والمعايير المحاسبية البيئية وطورت نظماً للإدارة البيئية ووضعت التقارير البيئية ضمن التقارير السنوية (Deegan and Gordon, 1996) كما أن العديد من الشركات أصبحت أكثر استجابة لاهتمام المستثمرين بالبيئة وذلك بإعداد وإصدار تقارير بيئية دورية منفصلة عن التقارير المالية السنوية (Beets and Souther,1999) ولكن وجد بعض الباحثين (Maltby,1997;Niskanen and Nieminen,2001; Berthelot et al., 2003) أن التقارير البيئية الطوعية غير كاملة ولا تمت بصلة للأداء البيئى الحقيقى للشركات، وأن المعلومات الإيجابية هى السائدة فى هذه التقارير حيث تفصح الشركات عن المعلومات التى فى صالحها وتحجب المعلومات التى تؤثر سلباً فى الإيرادات المستقبلية والتدفقات النقدية وتلك التى تعرضها للعقوبات القانونية والغرامات.

٢/٢/١/٢ الإفصاح الإلزامى:

على عكس الإفصاح الطوعى، فإن واضعى السياسات المحاسبية والقائمين على سوق المال يتحكمون فى الإفصاح الإلزامى. حيث تحدد هذه السلطة الخارجية (واضعى السياسات المحاسبية) معايير التقرير المالى وفقاً لحاجة الأطراف المهتمة، وتعمل هذه المعايير على تحقيق التوحيد المناسب فى ممارسات إعداد التقرير المالى، وتوفر أيضاً الحد الأدنى من الإفصاح المفقود فى حالة الإفصاح الطوعى. ويعمل الإفصاح الإلزامى على تقليل عدم التماثل فى المعلومات بين الإدارة والمستثمرين وكذا يعمل على تقليل التكاليف الاجتماعية التى يتحملها المستثمرون للبحث والحصول على المعلومات (Lev, 1988).

وعلى الرغم من أن الإفصاح الإلزامى يمكن أن يسد حاجة المستثمرين إلى العديد من المعلومات إلا أنه ليس آلية كاملة تتسم بالكفاءة لتوزيع المعلومات

المالية، لأن وضع المعايير المحاسبية هى عملية سياسية مع مختلف الأطراف المهتمة مثل الحكومة والمستثمرين والشركات والمجتمع المالى وغيرهم، حيث تتدخل هذه الأطراف للمحافظة على مصالحهم وتحسين رفاهيتهم. من ثم فإن المعيار الصادر يمثل توازناً للقوى السياسية فى المجتمع ولا يحقق غالباً المثالية فى توزيع المعلومات (Scott,2003).

وقد زادت الأحداث البيئية فى السنوات الأخيرة من وعى واهتمام المجتمع بجودة البيئة وخاصة دور الشركات ومسئوليتها فى هذا الصدد. وقد أدى هذا إلى تشديد التشريعات البيئية فى معظم الدول الغربية. وقد انخرط واضعو السياسات المحاسبية فى هذا الموضوع من خلال العديد من الخطوات والمبادرات التى تلزم أو تحث الشركات على الإفصاح عن المعلومات البيئية التى من المحتمل أن تكون مفيدة للأطراف المهتمة.

وقد صدرت تباعاً العديد من معايير المحاسبة الأمريكية[1] التى يمكن تطبيقها على الأنشطة البيئية، على سبيل المثال FASB Statement No.5 and FASB Interpretation No. 14 الخاصة بالمحاسبة عن الظروف الطارئة "Accounting for Contingencies" يمكن أن تستخدم لفهم متطلبات التقرير عن الالتزامات البيئية (Fitzsimons and Thompson,1997/1998) بالإضافة إلى نشرة هيئة سوق المال الأمريكية SEC staff Accounting Bulletin No. 92 الخاصة بالمحاسبة والإفصاح عن الظروف الطارئة Accounting and Disclosures Relating to Contingencies" (Roberts and Hohl,1994)، وبيان معهد المحاسبين القانونيين الأمريكى AICPA SOP 94-6 الخاص بالإفصاح عن مخاطر مهمة وحالات عدم تأكد معينة "Disclosure of Certain Significant" Risks and Uncertainties" (Thompson,1997)، والبيان AICPA SOP No. 96-1 الخاص بالالتزامات البيئية "Environmental Remediation liabilities" (AICPA,1997)، ونشرات مجلس معايير المحاسبة المالية رقم ١٣ (FASB,2001) ورقم ١٤ (FASB,2002) بشأن المحاسبة عن التكاليف البيئية المترتبة على إزالة أو التخلص من الأصول الطويلة الأجل.

وفى ضوء المعايير السابقة ولوائح هيئة سوق المال (SEC) يجب على الشركات الأمريكية الإفصاح فى التقرير (K10) أو التقرير المالى السنوى أو فيها عن المعلومات البيئية وتكاليف الانصياع للتشريعات البيئية[٢] وأى قضايا مرفوعة يمكن أن تؤثر فى الوضع المالى للشركة، كما تلتزم الشركات الأمريكية بالإفصاح عن المطالبات المحتملة فى صلب القوائم المالية إذا كان بالإمكان تقديرها وكان مرجحاً حدوثها، وإذا لم يتحقق أحد الشرطين تذكر فى الملاحظات المتممة للقوائم المالية. وتدل الممارسة العملية على أن إدارة الشركات تمارس قدراً كبيراً من الحذر فى تفسير وتطبيق المعايير السابقة، فقد وجد Rockness,Schlachter, and Rockness (1986); Freedman and Stagliano(1995) أن نسبة كبيرة من الشركات الأمريكية التى تحدد مسئوليتها عن واحد على الأقل من المواقع الملوثة لا تفصح عن المطالبات البيئية فى التقارير المالية المراجعة.

ويرى مؤيدو فرض الإفصاح البيئى، على سبيل المثال ;Deegan and Ran kin,1996) (Nyquist,2003، أن ذلك يضمن الإفصاح عن الحد الأدنى من المعلومات البيئية، ويحث الشركات على المزيد من الكفاءة والأخذ بأحدث نظم التكنولوجيا، ويعمل على زيادة الوعى وتشجيع الشركات على خفض الانبعاثات الملوثة للبيئة، كما ستعمل أسواق المال بكفاءة أكبر فى حالة وجود معلومات ملائمة ومن ضمنها المعلومات البيئية.

٣/٢/١/٢ المصادر الخارجية للإفصاح:

ليس التقرير المالى المصدر الوحيد للمعلومات ومازال كذلك، حيث يلجأ بعض المستثمرين لسد حاجتهم من المعلومات بالاعتماد على مصادر أخرى بعيدة عن سلطة وتحكم المنشأة مثل المحللين الماليين أو المستشارين الماليين للصحف المالية المتخصصة، وتقارير الوكالات الحكومية والإعلان عن القضايا فى المحاكم وما ينشر فى الصحافة اليومية. فقد وجد بعض الباحثين

(Scott,2003; Hughes,2000; Cormier and Magnan, 1997) أن المستثمرين يستخدمون المعلومات البيئية المنشورة فى المصادر الخارجية - بالنسبة للشركات - لتقييم الآثار المالية للإدارة البيئية لهذه الشركات. كما وجد Konar and Cohen (1997) علاقة بين ما ينشر فى الصحف من معلومات بيئية ورد الفعل السلبى تجاه أسعار الأسهم.

وفى حالة غياب الإفصاح الاختيارى سوف يتحمل كل مستثمر تكاليف للحصول على المعلومات التى يبحث عنها، وإن هذه التكاليف فى الغالب ستدفع للحصول على المعلومات نفسها التى يمكن للشركة الإفصاح عنها طوعاً. ومن ثم فإن التكاليف التى يتحملها المجتمع ستكون عالية مقارنةً بما لو أفصحت الشركة عن المعلومات طوعاً. وهذا يبرر تدخل واضعى السياسات المحاسبية لفرض الإفصاح عن المعلومات المناسبة (Beaver,1998). لكن من المحتمل أن يكون تدخل واضعى السياسات المحاسبية أقل فاعلية وأهمية عندما يكون لدى المستثمرين مصادر أخرى للمعلومات. وهذا يطرح عدة أسئلة منها: ماهية القيمة المحتملة للمصادر الأخرى للمعلومات؟ وإلى أى حد تلبى هذه المصادر حاجة المستثمرين للمعلومات؟ وكيف تؤثر هذه المصادر فى دور واضعى السياسات المحاسبية فى صياغة معايير التقرير المالى؟

٢/٢- الدراسات السابقة:

تقرر معظم الدراسات السابقة وجود وجهتى نظر لتفسير إفصاح الشركات أو عدم إفصاحها عن المعلومات البيئية، هما: (١) أن الإفصاح البيئى هو استجابة للضغوط التى يمارسها المجتمع بكل فئاته على المنشأة، وتستند وجهة النظر هذه إلى نظرية الأطراف المهتمة Stakeholder theory ونظرية المشروعية Legiti-macy theory. [٣] وهاتان النظريتان مبنيتان على النظرة النظمية، ووفقاً لأفكارهما فإنه من المفترض أن تتأثر المنظمة وتؤثر بدورها فى الأطراف المهتمة للمجتمع الذى تعمل فيه، وتعتبر سياسات الإفصاح البيئى إحدى الوسائل المهمة

التى يمكن للإدارة التأثير بها فى إدراك الأطراف المهتمة. (٢) أن الإفصاح البيئى هو قرار اقتصادى أساساً يتحدد بالمقارنة بين التكاليف والمنافع. وقد تناول أخيراً العديد من الدراسات فى الدول المتقدمة هذه الظاهرة لمعرفة الدوافع وراء قيام الشركات بالإفصاح أو عدم الإفصاح البيئى، ولماذا تخاطر الشركات بالإفصاح عن المعلومات البيئية التى قد تجر عليها المشكلات رغم عدم وجود إلزام قانونى، وماهية الفوائد التى تجنيها الشركات من إفصاحها عن أدائها البيئى. ويعرض البحث هنا باختصار لأهم هذه الدراسات.

١/٢/٢ دراسة Cormier and Magnan(1999):

اعتبرت الدراسة أن سياسة الإفصاح البيئى للشركة أداة إستراتيجية يمكن أن توفر منافع اقتصادية لو أديرت بشكل جيد، لأن الشركات يمكن أن تتحمل مبالغ كبيرة إذا ظهر أنها تهمل أو غير مسئولة عن تفاعلها مع البيئة، ومثل هذه التكاليف قد تأتى من الحملات من جانب جماعات الضغط المهتمة بالبيئة أو من فقد الشركة لسمعتها بين العملاء والموظفين والمقرضين والموردين. وعلى العكس من ذلك تحصل بعض الشركات على ميزات تنافسية من الإفصاح عن الالتزام بالقواعد البيئية، مثل الحصول على دعم المجتمع فى علاقتها مع المنظمين، والحصول على رأس مال بتكلفة أقل، وتحسين سمعة الشركة باعتبارها شريكاً مالياً أو تجارياً صادقاً يعول عليه.

استهدفت الدراسة الوقوف على محددات إستراتيجية الإفصاح البيئى للشركات الكندية خلال الفترة (١٩٨٦-١٩٩٣م) باستخدام إطار للمقارنة بين التكاليف والمنافع. وقررت الدراسة أن تكاليف المعلومات والظروف المالية للشركة هما أهم محددات الإفصاح البيئى، فقد وجدت علاقة إيجابية بين تكاليف المعلومات والظروف المالية للشركة وبين مستوى الإفصاح البيئى. فالشركات التى يحتاج مساهموها إلى معلومات كثيرة (قليلة) يجب أن تفصح عن المزيد(القليل) من المعلومات البيئية لتجنب التكاليف المترتبة على رد فعل الأطراف المهتمة.

والشركات ذات الظروف المالية الجيدة (الضعيفة) تفصح عن المزيد (القليل) من المعلومات البيئية؛ لأن لديها القدرة على مقاومة ضغوط الأطراف المهتمة وسرعة الاستجابة لحل المشاكل البيئية.

٢/٢/٢ دراسة Deegan(2002):

أشارت الدراسة إلى زيادة الأبحاث فى السنوات العشر الأخيرة المتعلقة بموضوعات المحاسبة الاجتماعية والبيئية، وقد اقترن ذلك بزيادة اهتمام منظمات مهنة المحاسبة وأطراف المجتمع المختلفة بالبيئة فى معظم الدول المتقدمة. كما أشارت الدراسة إلى زيادة الإفصاح الاجتماعى والبيئى فى التقارير المالية للشركات فى الفترة الأخيرة على الرغم من كونه اختيارياً فى معظم الحالات. وقد حظى الإفصاح البيئى باهتمام عدد كبير من الباحثين مقارنةً بغيره من الموضوعات لفهم دوافع الإدارة وراء الإفصاح الاجتماعى والبيئى رغم عدم وجود إلزام بذلك. وسردت الدراسة عدداً من الدوافع التى وردت بالدراسات السابقة خاصة دافع "إضفاء المشروعية على عمليات المنشأة".

وركزت الدراسة على شرح نظرية المشروعية Legitimacy theory؛ لأنها توفر الأساس لفهم كيف ولماذا يستخدم المديرون التقارير الخارجية لمصلحة المنظمة. ويرى أنصار نظرية المشروعية أن المنظمة - باعتبارها جزءاً من النظام الاجتماعى العام- ليس لها الحق الفطرى فى استخدام الموارد الطبيعية والبشرية أو فى الوجود، وإنما يكون ذلك وفق عقد اجتماعى صريح أو ضمنى بين المنظمة والمجتمع. وعندما لا يقتنع المجتمع بأن المنظمة تعمل بطريقة شرعية ومقبولة فإنه سيبطل عقد استمرارها، على سبيل المثال، تخفيض أو وقف الطلب على منتج المنظمة وعدم مدها بالموارد المالية والبشرية وزيادة فرض الضرائب والغرامات أو سن القوانين لتحريم الأنشطة التى لا تتفق مع توقعات المجتمع. ومن ثم تستمر المنظمة فى الوجود إلى الدرجة التى يعتقد فيها المجتمع بأنها شرعية. ومن ثم يمكن أن تستخدم إدارة المنظمة الإفصاح فى التقارير المالية وسيلةً لإدارة توقعات المجتمع بشأن مشروعيتها.

٢/٢/٣ دراسة Cormier et al.(2004):

تستند هذه الدراسة إلى نظرية الأطراف المهتمة Stakeholder theory فى تفسير دوافع الإدارة للإفصاح عن أنواع معينة من المعلومات البيئية. والأطراف المهتمة هى أى مجموعة أو فرد يمكن أن يتأثر أو يؤثر فى تحقيق المنظمة لأهدافها. وتقبل نظرية الأطراف المهتمة بفكرة وجود مجموعات مختلفة لها رؤى مختلفة عن كيفية أداء المنظمة لعملياتها ولكل مجموعة إمكانية أو قيمة مختلفة للتأثير فى المنظمة. ويجب على الإدارة أن تفهم توقعات هذه الأطراف ومقدار التأثير الذى تحدثه والقيام بدور سياسى للموازنة بينها للمحافظة على مشروعية المنظمة. ومن ثم سوف يؤثر توازن القوى بين الأطراف المهتمة على قرارات الإدارة خاصة فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات البيئية.

وقد استهدفت الدراسة صياغة نموذج للعلاقات بين الأطراف المهتمة والإدارة وإدراك الإدارة لتأثير أو قيمة كل طرف، وعلاقة ذلك بقرارات الإدارة بالإفصاح عن المعلومات البيئية فى التقارير السنوية للمحافظة على المشروعية. وقد تم اختبار النموذج على عينة من مديرى البيئة لعدد (١٩٥) من الشركات المتعددة الجنسية بأمريكا الشمالية وأوربا. وقد دلت النتائج على أن مديرى البيئة بشركات العينة يدركون اختلاف قيمة مختلف الأطراف المهتمة ولديهم القدرة على تقييم أهمية كل منها. وقد وجدت الدراسة دليلاً على وجود علاقة قوية بين إدراك الإدارة لقيمة مختلف المجموعات المهتمة وكيفية استجابة الإدارة لتوقعاتها بتقرير والإفصاح الفعلى عن المعلومات البيئية فى التقارير المالية. وهذا ما جسده النموذج المقترح.

٢/٢/٤ دراسة Deegan et al(2002):

تفحص هذه الدراسة الإفصاح البيئى والاجتماعى لواحدة من أكبر الشركات الأسترالية (BHP Ltd) فى الفترة من (١٩٨٣-١٩٩٧م) للوقوف على درجة ونوع الإفصاح البيئى والاجتماعى فى التقارير السنوية، وما إذا كان الإفصاح عن

المعلومات البيئية والاجتماعية هو استجابة لتوقعات معينة للمجتمع. وقد استخدمت الدراسة التغطية الصحفية مقياساً ينوب عن اهتمامات المجتمع على اعتبار أن الصحافة مرآة المجتمع. كما استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى لقياس كل من الاهتمام الصحفى والإفصاح البيئى والاجتماعى فى التقارير السنوية.

وتدل نتائج الدراسة على أن هناك زيادة فى مستوى المعلومات الاجتماعية والبيئية المفصح عنها فى التقارير السنوية خلال السنوات الأخيرة، كما أن هناك ميلاً للإفصاح عن المعلومات الإيجابية فقط. كما وجدت الدراسة دليلاً على أن القضايا التى حصلت على اهتمام أكبر من الصحافة حصلت أيضاً على كمية أكبر من الإفصاح فى التقارير السنوية. وتؤيد نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين سياسات الإفصاح البيئى والاجتماعى واهتمام المجتمع وهذا يتسق مع مفاهيم العقد الاجتماعى ومنطق نظرية المشروعية.

٥/٢/٢ دراسة Solomon and Lewies (2002):

تشير الدراسة إلى زيادة ملحوظة فى الإفصاح البيئى خلال الفترة الأخيرة فى المملكة المتحدة بسبب نمو الاهتمام بالقضايا البيئية التى أصبحت جزءاً من الحياة السياسية اليومية. والدليل على ذلك صدور التشريعات البيئية وتشكيل المنظمات الحكومية والأهلية التى تعنى بقضايا البيئية. وعلى الرغم من هذه الزيادة، فإن مستوى ودرجة الإفصاح البيئى منخفض بدرجة كبيرة ويعانى عديداً من حالات عدم الملاءمة مثل النقص الخطير فى الإفصاح البيئى فى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ونقص العلامات المرشدة Benchmarking للأداء البيئى، والتصميم الضعيف للتقارير البيئية، والنقص فى تحليل النفقات الرأسمالية والإيرادية على قضايا البيئة.

واستهدفت الدراسة الإجابة عن سؤالين هما: لماذا تفصح الشركات عن المعلومات البيئية وتعرض نفسها للمخاطر المختلفة مادام الإفصاح البيئى طوعياً ولا يوجد إلزام به، ولماذا تفشل الشركات فى الإفصاح الملائم عن المعلومات

البيئية استجابة للشعور المتنامى بأهمية المحافظة على البيئة. وللإجابة عن هذين السؤالين تم الحصول على آراء عينة من معدى ومستخدمى الإفصاح البيئى بشأن درجة موافقتهم على مفردات قائمة من الدوافع والمعوقات المحتملة للإفصاح البيئى. ودلت نتائج التحليل الإحصائى على أن هناك اتفاقاً بين معدى ومستخدمى الإفصاح البيئى على دوافع المسئولية Accountability incentives مثل الإذعان للنظم والقوانين، وقبول التحول فى أخلاقيات المجتمع، وتلبية الطلب على المعلومات البيئية. فى حين استقر رأى المجموعتين على المعوقات التى تتعلق بالسرية والتردد فى الإفصاح عن المعلومات الحساسة خاصة المؤذية بيئياً.

٣/٢ التشريعات المصرية:

نتناول فى هذا الجزء أهم التشريعات المصرية ذات العلاقة بالبيئة ، وبالتحديد نناقش ما ورد فى القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م بإصدار قانون فى شأن البيئة والقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م بإصدار قانون سوق رأس المال بشأن المتطلبات القانونية ذات العلاقة بالإفصاح البيئى، كما نفحص معايير المحاسبة المصرية للوقوف على السياسات المحاسبية بشأن الإفصاح عن المعلومات البيئية.

١/٣/٢ القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ بإصدار قانون فى شأن البيئة:

نصت المادة (٢٢) من القانون "على صاحب المنشأة طبقاً لأحكام هذا القانون الاحتفاظ بسجل لبيان تأثير نشاط المنشأة على البيئة"، ونصت المادة (١٧) من لائحة القانون " على صاحب المنشأة طبقاً لأحكام هذه اللائحة الاحتفاظ بسجل لبيان تأثير نشاط المنشأة على البيئة تدون فيه البيانات التالية: الانبعاثات الصادرة عنها أو التى تصرف منها، مواصفات المخرجات بعد عملية المعالجة وكفاءة وحدات المعالجة المستخدمة، إجراءات المتابعة والأمان البيئى المطبقة فى المنشأة، والاختبارات والقياسات الدورية ونتائجها، المسئول المكلف بالمتابعة"، ثم جاء بالملحق رقم (٣) نموذج سجل تأثير نشاط المنشأة فى البيئة (سجل الحالة البيئية) محدداً البيانات التالية:

١- اسم المنشأة وعنوانها.

٢- اسم المسئول عن تحرير السجل ووظيفته.

٣- الفترة الزمنية التى تغطيها البيانات الحالية.

٤- نوعية النشاط وطبيعة المواد الخام والإنتاج خلال المدة الزمنية المقابلة.

٥- التشريع الخاضع له المنشأة.

٦- الاشتراطات الخاصة الصادرة من جهاز شئون البيئة للمنشأة.

٧- بيان بأنواع الانبعاثات ومعدلات صرفها (فى الساعة/ فى اليوم/فى الشهر/ فى السنة) وكيفية التصرف فيها. ٧/١ غازية. ٧/٢ سائلة. ٧/٣ صلبة. ٧/٤ أخرى.

٨- معدلات إجراء الاختبارات على كل نوع من الانبعاثات الصادرة عن المنشأة.

٩- المخرجات بعد عملية المعالجة.

١٠- مدى كفاءة وسائل المعالجة.

١١- تاريخ توقيع المسئول."

ويلاحظ أن النصوص السابقة لم تطلب نشر هذه البيانات أو الإفصاح عنها للأطراف المهتمة بالمنشأة، والغرض من السجل المذكور تمكين الجهات الرقابية (جهاز شئون البيئة) من متابعة تأثير نشاط المنشأة على البيئة، وبناء عليه لا يوجد إلزام قانونى بالإفصاح عن المعلومات البيئية للأطراف الخارجية.

ووفقاً للمادة (٢٢) من القانون: "إذا تبين وجود أى مخالفات يقوم الجهاز بإخطار الجهة الإدارية المختصة لتكليف صاحب المنشأة بتصحيح هذه المخالفات على وجه السرعة، فإذا لم يقم بذلك خلال ستين يوماً يكون للجهاز بالاتفاق مع الجهة الإدارية، المختصة اتخاذ الإجراءات القانونية والقضائية اللازمة لوقف النشاط المخالف والمطالبة بالتعويض المناسب لمعالجة الأضرار الناشئة عن هذه المخالفات". ويظهر من نص المادة الحسم القانونى إزاء المخالفات البيئية لكن

القانون قيد سلطة جهاز شئون البيئة بالاتفاق مع الجهة الإدارية، مما أضعف الحسم الظاهر بالنص، ولعل ظهور السحابة السوداء سنوياً على مدينة القاهرة دليل على ضعف آلية التصدى ومنع المخالفات البيئية.

ووفقاً للمادة (٢٥) من القانون: "يضع جهاز شئون البيئة خطة للطوارئ لمواجه الكوارث البيئية تستند بوجه خاص إلى ما يلى: جمع المعلومات المتوافرة محلياً ودولياً عن كيفية مواجهة الكوارث البيئية والتخفيف من الأضرار التى تنتج عنها. حصر الإمكانات المتوافرة على المستوى المحلى والقومى والدولى وتحديد كيفية الاستعانة بها بطريقة تكفل سرعة مواجهة الكارثة". ويلاحظ أن القانون لم يطلب من الجهاز العمل على النشر الدورى لمصادر ومناطق التلوث والشركات المسئولة عنه والتكاليف المحتملة لإزالته ليتبين للمجتمع وجميع الأطراف المهتمة مدى وفاء الشركات بمسئوليتها البيئية ومدى إفصاحها عن ذلك.

٢/٣/٢ قانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ بإصدار قانون سوق رأس المال:

نصت المادة (٦) من القانون "على كل شركة طرحت أوراقاً مالية لها فى اكتتاب عام أن تقدم على مسئوليتها إلى الهيئة (الهيئة العامة لسوق المال) تقارير نصف سنوية عن نشاطها ونتائج أعمالها على أن تتضمن هذه التقارير البيانات التى تفصح عن المركز المالى الصحيح لها. وتعد الميزانية وغيرها من القوائم المالية للشركة طبقاً للمعايير المحاسبية ولقواعد المراجعة التى تحددها أو تحيل إليها اللائحة التنفيذية(معايير المحاسبة والمراجعة المصرية). وتخطر الهيئة بالميزانية وبالقوائم المالية وتقريرى مجلس الإدارة ومراقب الحسابات عنها قبل شهر من التاريخ المحدد لانعقاد الجمعية العامة. وللهيئة فحص الوثائق المشار إليها فى الفقرات السابقة أو تكليف جهة متخصصة بهذا الفحص، وتبلغ الهيئة الشركة بملاحظتها، وتطلب إعادة النظر فى هذه الوثائق بما يتفق ونتائج الفحص، فإذا لم تستجب الشركة لذلك التزمت بنفقات نشر الهيئة لملاحظاتها والتعديلات التى طلبتها، ويتم النشر على الوجه المبين فى الفقرة التالية. ويجب

على الشركة نشر ملخص واف للتقارير نصف السنوية والقوائم المالية السنوية فى صحيفتين يوميتين صباحيتين واسعتى الانتشار إحداهما على الأقل باللغة العربية. كما يجب على كل شركة تواجه ظروفاً جوهرية تؤثر فى نشاطها أو فى مركزها المالى أن تفصح عن ذلك فوراً وأن تنشر عنه ملخصاً وافياً فى صحيفتين يوميتين صباحيتين واسعتى الانتشار إحداهما على الأقل باللغة العربية".

ويلاحظ أن المادة السابقة قد طلبت الإفصاح عن جميع الحقائق والظروف الجوهرية وهذا يعنى ضمناً الإفصاح عن الأحداث البيئية.

وتنص المادة (٤٣) من القانون على: "تتولى الهيئة - فضلاً عن الاختصاصات المقررة لها فى أى تشريع آخر- تطبيق أحكام هذا القانون والقرارات الصادرة تنفيذاً له، ولها إبرام التصرفات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أغراضها وعلى الأخص: ٣- الإشراف على توفير ونشر المعلومات والبيانات الكافية عن سوق رأس المال والتحقق من سلامتها ووضوحها وكشفها عن الحقائق التى تعبر عنها".

وعلى الرغم من أن الظروف والحقائق البيئية أصبحت من الأمور الملحة فى عالم اليوم التى تتطلب الإفصاح عنها، إلا أن الهيئة العامة لسوق المال لم تصدر أى قرارات لتطلب من الشركات صراحة الإفصاح عن التأثير الذى تحدثه على البيئة وأية التزامات مالية قد تترتب على ذلك. ولهذا يظل الإفصاح البيئى اختيارياً ويخضع لرغبة الإدارة. (للاطلاع على قرارات الهيئة يمكن زيارة موقعها على الإنترنت www.cma.gov.eg).

٢/٣/٣ معايير المحاسبة المصرية:

نص المعيار المحاسبى المصرى رقم (١) عرض القوائم المالية، الفقرة (٧) على: "تتضمن القوائم المالية المتكاملة المكونات التالية: (أ) الميزانية (ب) قائمة الدخل

(ج) قائمة تظهر كافة التغيرات فى حقوق الملكية (د) قائمة التدفقات النقدية (هـ) السياسات المحاسبية المتبعة والإيضاحات" ونصت الفقرة (٩) على:" بجانب القوائم المالية، من المفضل أن تقدم المنشآت معلومات إضافية مثل التقارير البيئية وتقارير القيمة المضافة خاصة بالنسبة للصناعات التى تعد فيها العوامل البيئية مؤثرة وكذلك الأمر عندما يمثل العاملون فئة هامة من فئات مستخدمى القوائم. ويتعين توفير مثل هذه المعلومات عندما يتبين للإدارة أهميتها لمستخدمى القوائم المالية فى اتخاذ القرارات الاقتصادية"

ويلاحظ من الفقرة (٧) أن التقارير البيئية ليست من القوائم المالية، كما أن الفقرة (٩) ترى أن إعداد التقارير البيئية أمراً مستحباً حسب ما تراه الإدارة. وبذلك يكون الإفصاح عن المعلومات البيئية اختيارياً حسب رغبة الإدارة.

نص المعيار المحاسبى المصرى رقم (٧) الظروف الطارئة والأحداث اللاحقة لتاريخ الميزانية، الفقرة (٣): "الظرف الطارئ هو كل ظرف أو حالة لا تتأكد نتيجتها النهائية من ربح أو خسارة إلا عند وقوع أو عدم وقوع واحد أو أكثر من الأحداث غير المؤكدة فى المستقبل"، وجاء فى الفقرة (٤): "يقتصر استخدام اصطلاح الظروف الطارئة فى هذا المعيار على الحالات أو الظروف القائمة فى تاريخ الميزانية والتى تتحدد نتيجتها النهائية بأحداث قد تقع أو لا تقع فى المستقبل" وجاء بالفقرة (٨): "يجب الاعتراف بمبلغ الخسارة المحتملة كمصروف و/أو التزام إذا: (أ) كان من المحتمل أن تؤكد الأحداث اللاحقة فقدان أصل من الأصول أو نشأة التزام فى تاريخ الميزانية، وذلك بعد الأخذ فى الاعتبار أية قيمة من المحتمل استردادها مرتبطة بهذه الخسارة. (ب) وكان من الممكن تقدير مبلغ الخسارة المتوقع حدوثها تقديراً مناسباً". وتنص الفقرة (٩) على: "يجب الإفصاح فى القوائم المالية عن الخسارة الطارئة إذا لم يتوافر أحد الشروط المشار إليها فى الفقرة رقم (٨) ما لم يكن احتمال حدوث هذه الخسارة مستبعداً"

ويرى الباحث أن الأحداث البيئية تندرج تحت الظروف الطارئة؛ إذ إن معظمها تتحدد نتائجها النهائية بناء على أحداث قد تقع أو لا تقع فى المستقبل، فقد يحدث تسرب لمادة كيميائية سامة بسبب انفجار أحد الأنابيب أو الحاويات الناقلة لها، ويتم تقدير حجم الأضرار فى الحال أوالمستقبل على حسب ما تقرره المحاكم أو لجان التعويضات. وقد ترفع القضايا على المنشأة من جانب العاملين أو العملاء أو الجمهور بسبب الأضرار البيئية ولا يعرف مقدار التعويض إلا بعد الفصل فى القضايا. وقد يحرر جهاز شئون البيئة المخالفات ويوقع العقوبات على المنشأة ويظل مبلغ الخسارة متوقفاً على حكم القضاء أو لجان تقدير حجم الضرر الذى تحدثه المنشأة على البيئة. ومن ثم يجب على الشركات المصرية، فى ضوء المعيار المحاسبى رقم (٧)، الاعتراف بمبلغ الخسارة المترتبة على الأحداث البيئية أو الإفصاح عنها فى القوائم المالية.

وهكذا يتضح أن التشريعات المصرية، ومنها معايير المحاسبة والمراجعة، لا تفرض على الشركات العاملة فى جمهورية مصر العربية الإفصاح عن أنشطة إدارتها للبيئة والمضامين المالية لها، بل تركت الحرية لإدارة الشركات فى أن تفصح طوعاً عن أدائها البيئى. والسؤال: هل أفصحت الشركات العاملة فى جمهورية مصر العربية عن المعلومات البيئية طوعاً؟ هل المعلومات البيئية التى يتم الإفصاح عنها كافية وملائمة، ومن ثم لا حاجة لسنّ تشريعات جديدة لفرض الإفصاح البيئى؟

٢/٤ واقع الإفصاح البيئى فى القوائم المالية للشركات المصرية:

يبلغ عدد الشركات المصرية المقيدة فى الهيئة العامة لسوق المال أكثر من ١٢٠٠ شركة ، إلا أن الشركات التى يجرى التعامل على أوراقها المالية فى البورصة المصرية خلال الشهر أقل من (٢٠٠) شركة، وخلال اليوم أقل من مائة شركة. وتقوم الهيئة العامة لسوق المال بعرض الشركات الثلاثين الأكثر نشاطاً من

حيث حجم التداول شهرياً، ويلاحظ من خلال التقارير الشهرية التى تصدرها الهيئة أنه ليس ثمة تغيير يذكر على أسماء الشركات الأكثر نشاطاً.

واعتماداً على التقرير الشهرى لسوق رأس المال عن شهر يونيو ٢٠٠٤م الذى تصدره الهيئة العامة لسوق المال، قام الباحث بالحصول من الهيئة على القوائم المالية المراجعة والمعتمدة التى قدمتها الشركات الثلاثون الأكثر نشاطاً إلى الهيئة عن الفترة المالية المنتهية فى٢٠٠٣/١٢/٣١م. وبقراءة وفحص هذه القوائم المالية والإيضاحات المتممة لها وتقارير مراقبى الحسابات عنها[٤]، تبين للباحث ما يلى:

١- بناء على الغرض الذى أنشئت من أجله الشركة والنشاط الذى تقوم به حالياً هناك عشرون شركة (الثلثان) لها تأثير جوهرى فى البيئة، وهى:

١- الشركة العربية لحلج الأقطان.

٢- الشركة العربية وبولفارا للغزل والنسيج (يونيراب).

٣- شركة النساجون الشرقيون للسجاد.

٤- شركة أبو قير للأسمدة والصناعات الكيماوية.

٥- شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين).

٦- الشركة المالية والصناعية المصرية .

٧- شركة أسمنت بورتلاند طره مصر.

٨- شركة مصر بنى سويف للأسمنت.

٩- شركة مصر للأسمنت قنا.

١٠- شركة أسمنت سيناء.

١١- شركة الدلتا الصناعية (إيديال).

١٢- الشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول.

١٣- شركة فودافون مصر للاتصالات.

١٤- شركة القاهرة للإسكان والتعمير.

١٥- شركة أوراسكوم للإنشاء والصناعة.

١٦- شركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب.

١٧- العز لصناعة حديد التسليح.

١٨- شركة الكبلات الكهربائية المصرية.

١٩- إيه أى سى للمقاولات.

٢٠- الشركة العالمية للإلكترونيات (إنترناشيونال إلكترونكس).

٢- المخاطر التى تتحسب لها الشركات بالقوائم المالية هى مخاطر الائتمان وتغير سعر الفائدة والتقلبات فى أسعار العملات، لكن لم يرد بالإيضاحات المتممة للقوائم المالية أى ذكر للمخاطر البيئية التى قد تترتب على نشاط الشركة والتى تشمل تعرض الشركة للتكاليف أو الخسائر بسبب عدم خفض مستوى التلوث.

٣- مخصص المطالبات والتعويضات الذى تعده الشركات يكون لمواجهة ما قد يحكم على الشركة بسبب قضايا المنازعات القانونية التعاقدية ولم يرد بالإيضاحات ما إذا كان من بينها المسئولية عن الإضرار بالبيئة.

٤- المسئوليات العرضية والالتزامات المحتملة التى تفصح عنها الشركات تتعلق بخطابات الضمان التى تصدرها البنوك لصالح الغير بناء على طلب الشركة، ولم يرد أى ذكر للمسئوليات والالتزامات المحتملة بسبب تأثير نشاط الشركة فى البيئة.

٥- نوه مجلس إدارة الشركة المالية والصناعية المصرية بزيادة تكلفة خام الكبريت المستخدم فى الإنتاج بسبب الاشتراطات البيئية للتعبئة.

٦- ذُكِر بالإيضاحات المتممة للقوائم المالية لشركة مصر للأسمنت قنا "فى إطار المحافظة على البيئة تعتنى الشركة بما تم زراعته من أشجار حول سور المصنع والطريق المؤدى إليه بما يقرب من ٥٠ ألف شجرة بالإضافة إلى تطبيق اشتراطات البيئة والأمن الصناعى والسلامة المهنية".

٧- لا تعد الشركات المصرية تقارير بيئية منفصلة توضح فيها النفقات الرأسمالية والإيرادية الخاصة بالقضايا البيئية ومدى إسهامها فى تعزيز المحافظة على البيئة بكل أبعادها، على الرغم من أن معايير المحاسبة المصرية حثت الإدارة على إعداد مثل هذه التقارير طوعاً.

٨- لا توجد أى إشارة بتقارير مراقبى الحسابات عن أثر عمليات الشركة على البيئة المادية والطبيعية للمناطق التى تعمل فيها، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود معيار محاسبى مصرى خاص بالمحاسبة والإفصاح البيئى.

وهكذا يتضح أن مستوى الإفصاح البيئى للشركات المصرية الأكثر نشاطاً فى التقارير المالية يكاد يكون معدوماً حيث لا تفصح الشركات بوضوح عن الآثار البيئية الأساسية لعملياتها ومنتجاتها، على سبيل المثال لا يوجد إفصاح عن أى من القضايا البيئية التى تهم الأطراف المهتمة بالشركة، مثل تكاليف التخلص أو إزالة التلوث، والمسئولية المحتملة عن الأضرار البيئية لعمليات ومنتجات الشركة، وتكاليف التعويض عن الأضرار البيئية، والقضايا المرفوعة على الشركة بسبب الأضرار البيئية التى تسببت فيها، والتكاليف الرأسمالية البيئية، ومدى التزام الشركة بالتشريعات البيئية. وهذا يتناقض مع زيادة اهتمام المجتمع المصرى بقضايا البيئة.

وإذا كان هذا هو واقع الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات الأكثر نشاطاً، فمن الراجح أن يكون مستوى الإفصاح البيئى فى الشركات الأقل نشاطاً معدوماً أيضاً لغياب حافز الإفصاح الطوعى عن مثل هذه المعلومات لديها. وهذا الواقع يجعلنا نتساءل عن: ماهية معوقات إفصاح الشركات المصرية عن المزيد من المعلومات البيئية بالتقارير المالية؟ لماذا تفشل الشركات المصرية فى الإفصاح الملائم عن المعلومات البيئية؟ إن التحديد الجيد لمعوقات الإفصاح البيئى للشركات المصرية سوف يسمح لواضعى السياسات بأن يعطوا اهتماماً أكبر بهذه القضايا ورسم السياسات المستقبلية الخاصة بالبيئة وسنّ التشريعات الفعالة.

٣- الدراسة الميدانية:

١/٣ فروض الدراسة:

فى ضوء الدراسات السابقة والتشريعات المصرية وواقع الإفصاح البيئى للشركات المصرية يحاول الباحث صياغة عدد من فروض العدم قد تساعد فى

الكشف عن أسباب عدم ملاءمة الإفصاح البيئى للشركات المصرية والإجابة عن أسئلة البحث وهى:

أولاً: هل يرجع السبب إلى عدم وجود إلزام بالإفصاح البيئى؟ إن معايير المحاسبة المصرية لا تفرض الإفصاح الإلزامى عن المعلومات البيئية ولا يوجد معايير محاسبية مصرية خاصة بالبيئة، كما لا تطلب الهيئة العامة لسوق المال الإفصاح عن المعلومات البيئية، ولا يوجد إلزام فى قانون البيئة بالإفصاح عن المعلومات البيئية كما أن العقوبات القانونية نادراً ما تطبق ربما لضعف رقابة جهاز شئون البيئة، كما أن غياب التنسيق بين الهيئة العامة لسوق المال وجهاز شئون البيئة يضعف التهديد بفرض تشريعات أكثر صرامة. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالى:

الفرض الأول: لا توجد فروق فى الرأى بين معدى ومستخدمى التقارير المالية على أن عدم إفصاح الشركات المصرية عن المعلومات البيئية يرجع إلى عدم وجود إلزام بالإفصاح البيئى فى التقارير المالية.

ثانياً: هل يرجع السبب إلى نقص الوعى العام بقضايا البيئة؟ فهل المعلومات البيئية ميزة يفاضل العملاء والمستهلك على أساسها بين المنتجات؟ وهل يوجد طلب على المعلومات البيئية؟ أو هل يفهم المستفيدون المعلومات البيئية، هل يوجد رد فعل لجماعات المستهلكين والعملاء؟ هل توجد منظمات غير حكومية تتبنى قضايا البيئة؟ وهل تظن الإدارة أن نشاط الشركة يؤثر فى البيئة؟ هل إدارة الشركة مقتنعة بجدوى الإفصاح البيئى وتأثيره فى إدراك الأطراف المهتمة، وهل تشكل الاستثمارات الأخلاقية جزءاً من سوق المال؟ إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة وغيرها تجعلنا نقف على مدى الوعى العام بالبيئة. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثانى على النحو التالى:

الفرض الثانى: لا توجد فروق فى الرأى بين معدى ومستخدمى التقارير المالية على أن عدم الإفصاح عن المعلومات البيئية يرجع إلى نقص الوعى العام بالقضايا البيئية.

ثالثاً: هل يرجع السبب إلى رغبة الشركات فى تجنب التكاليف والخسائر التى قد تترتب على الإفصاح البيئى؟ فقد تخشى إدارة الشركة من إلحاق الضرر بصورة الشركة فى أذهان الجماهير أو من إلحاق الضرر بمصداقية العملاء أو من انخفاض الإيرادات والتدفقات النقدية مستقبلاً، أو من إلحاق الضرر بأسعار الأوراق المالية للشركة، أو من توفير معلومات للمنافسين عن أثر الشركة فى البيئة، أو من توفير معلومات تجرم المنشأة عن أثرها البيئى وفقاً للقانون، أو من الالتزام باستثمارات مالية إضافية للمحافظة على البيئة، أو من توفير مادة لوسائل الإعلام للضغط على المنشأة. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالى:

الفرض الثالث: لا توجد فروق فى الرأى بين معدى ومستخدمى التقارير المالية على أن عدم الإفصاح عن المعلومات البيئية يرجع إلى تجنب الخسائر أو التكاليف التى قد تلحق بالشركة.

رابعاً: هل يرجع السبب إلى غياب البعد البيئى فى الحكم على نجاح وتقييم الشركة؟ فقد لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قيمة أسهم الشركة بسوق الأوراق المالية أو فى جذب استثمارات جديدة للشركة أو على قدرة الشركة على تسويق منتجاتها أو فى تقييم الجمعية العمومية للمساهمين لنجاح الإدارة أو فى قدرة الشركة فى الحصول على التمويل، وقد لا يقتنع المستثمرون بفائدة الإفصاح البيئى للشك فى مصداقيته أو لا يستخدم سوق المال المعلومات البيئية للتمييز بين الشركات. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالى:

الفرض الرابع: لا توجد فروق فى الرأى بين معدى ومستخدمى التقارير المالية على أن عدم الإفصاح عن المعلومات البيئية يرجع إلى غياب البعد البيئى فى تقييم نجاح الشركة.

٢/٣- مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من (أ) المسئولين عن إعداد التقارير المالية بالشركات المصرية المسجلة بالهيئة العامة لسوق المال. (ب) ومستخدمى التقارير المالية التى تصدرها الشركات المصرية المتداول أوراقها المالية فى سوق المال. وتم تحديد عينة الشركات باختيار رؤساء القطاعات المالية فى أنشط خمسين شركة لعدة أسباب، منها: (١) أن هذه الشركات تمثل (٥٠٪) من الشركات التى يجرى التعامل على أوراقها المالية يومياً. (٢) أن هذه الشركات من المتوقع أن تكون حريصة على الإفصاح عن كل الأمور الجوهرية بتقاريرها المالية التى تقدمها للهيئة العامة لسوق المال التى تتولى فحصها. (٣) أن مراجعى هذه الشركات ممن يتميزون غالباً بالجودة والحرص على مراعاة كل متطلبات الإفصاح. (٤) أن هذه الشركات من المفترض أن تكون عرضة للفحص العميق من جانب المستثمرين وخاصة أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية. (٥) من المفترض أن تكون هذه الشركات لديها الحافز للتعاون مع الباحث باعتبارها شركات رائدة فى الاقتصاد المصرى وأكثر إدراكاً لأهمية البحث العلمى فى المحافظة على ورفع قيمتها السوقية. (٦) التكاليف العالية ومعوقات إجراء الدراسات التطبيقية فى الدول النامية مثل جمهورية مصر العربية. (٧) أن هناك دراسة مماثلة أجريت فقط على أنشط ثلاثين شركة فى بنجلادش وهى دولة نامية (Belal,2000). (٨) أن شركات العينة تتوزع على كل قطاعات الاقتصاد المصرى كما يتضح من الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)
عينة الشركات موزعة على قطاعات الاقتصاد المختلفة

القطاع	عدد الشركات الأكثر نشاطاً وفقاً لنشرة البورصة
قطاع مواد البناء والتشييد	١٢
قطاع الكيماويات	٤
قطاع الموزعين	١
قطاع المعدات الكهربائية والصناعات الهندسية	٢
قطاع الخدمات المالية	٦
قطاع الأغذية والمشروبات	٣
قطاع الغاز والتعدين	١
قطاع الإسكان والعقارات	٤
قطاع المطاحن والتخزين	٤
قطاع الصحة والأدوية	٢
قطاع الملابس والمنسوجات	٣
قطاع المرافق	١
قطاع النشاطات الترفيهية	٣
قطاع الإعلام	١
قطاع الاتصالات	٢
قطاع الشركات القابضة	١
إجمالى	٥٠

المصدر: النشرة اليومية للبورصة المصرية الثلاثاء ٢٧ من يوليو ٢٠٠٤م.

وتم تحديد عينة المستفيدين باختيار (١٣٩) عضواً من أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية (هم كل الأعضاء من أفراد ومؤسسات) وذلك لانتمائهم إلى معظم التخصصات التى تهتم بالاطلاع على التقارير المالية للشركات المسجلة

بسوق المال المصرى ولاسيما الشركات النشطة التى يتم التعامل على أوراقها المالية بشكل يومى تقريباً. ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية على التخصصات المختلفة.

جدول رقم (٢)
عدد أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية وفقاً لتخصصاتهم

نوع التخصص	عدد الأعضاء من الأفراد والمؤسسات
السمسرة فى الأوراق المالية	٥٠
تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية	٩
الاشتراك فى تأسيس الشركات	٤
إدارة صناديق الاستثمار	٨
الترويج وتغطية الاكتتاب	٦
رأس المال المخاطر	٤
المقاصة والتسوية والحفظ المركزى	١
تقييم وتصنيف الأوراق المالية	١
تقييم وتحليل الأوراق المالية	١
نشر المعلومات	٢
الشركات المصدرة للأوراق المالية	٤
البنوك	٣١
غير عاملين بمجال الأوراق المالية	١٨
الإجمالى	١٣٩

المصدر موقع الجمعية: http://www.ecma.org.eg.

٣/٣ أداة البحث وجمع البيانات:

لاختبار فروض الدراسة ومعرفة آراء عينتى مجتمع الدراسة تم تصميم قائمة استقصاء تضم قائمة بالمعوقات التى يمكن أن تكون سبباً محتملاً لعدم ملاءمة الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات المصرية، وذلك استناداً إلى الدراسات السابقة وإلى واقع الإفصاح البيئى للشركات المصرية. وتتكون هذه القائمة من (٤٥) متغيراً (سبباً) تغطى فروض الدراسة الأربعة[٥]. وطلب من كل مفردة بالعينتين إبداء رأيه بشأن درجة موافقته على كل متغير وفقاً لمقياس ليكرت ذى الدرجات الخمس على النحو التالى:

١= غير موافق نهائياً، ٢= غير موافق، ٣= محايد، ٤= موافق، ٥= موافق تماماً

وقد تم عرض قائمة الاستقصاء على عينة من أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية لأخذ آرائهم حول وضوح الصياغة وعدم وجود صعوبة فى فهم العناصر وكيفية الإجابة عنها وما إذا كان بالإمكان إضافة أى عناصر أخرى للقائمة وكان لذلك مردود إيجابى على صياغة ومحتوى القائمة.

تم الحصول على العناوين البريدية والإلكترونية وأرقام الهواتف لعينة الشركات من الهيئة العامة لسوق المال، كما تم الحصول على العناوين البريدية والإلكترونية لأعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية من قاعدة بيانات الأعضاء فى موقع الجمعية السابق الإشارة إليه.

وتم إرسال قوائم الاستقصاء بالبريد الإلكترونى ومرة أخرى بالبريد العادى بالإضافة إلى زيارة الباحث شخصياً لبعض الشركات ومقر الجمعية المصرية للأوراق المالية بالقاهرة للتعجيل والحصول على أكبر عدد من الردود.

ويوضح الجدول رقم (٣) عدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمعادة ونسبة الردود.

جدول رقم (٣)
عدد القوائم الموزعة والمعادة ونسبة الردود

الفئة	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المعادة والصالحة للتحليل	نسبة الردود
الشركات (رؤساء القطاعات المالية)	٥٠	٣٢	٦٤٪
المستفيدون (أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية)	١٣٩	١٠٦	٧٦٪
المجموع	١٨٩	١٣٨	٧٣٪

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة الردود من المستفيدين (أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية) كانت أكبر بمقدار (١٢٪) من نسبة الردود من الشركات(رؤساء القطاعات المالية)، فى حين بلغت نسبة الردود لمجموع الفئتين (٧٣٪) وهى كافية ومناسبة لتحليل البيانات فى مثل هذا النوع من الدراسات. كما كان للزيارات الشخصية واستخدام العناوين الإلكترونية أثر فعال فى الحصول على هذه النسبة المرتفعة من الردود مقارنة بالدراسات المماثلة (Solomon and Lewis, 2002).

٤/٣ تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

١/٤/٣ الفرض الأول:

يوضح الجدول رقم (٤) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار U [٦] Mann-Whitney لمتغيرات الفرض الأول، حيث يميل أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية (يشار إليهم فيما بعد بالجمعية) إلى الموافقة التامة (المتوسط أكبر من ٤ درجات) على جميع متغيرات الفرض الأول بنسبة تزيد على (٨٠٪)

فيما عدا المتغير رقم (٤) الذى حصل على متوسط قريب من (٤) درجات، مما يدل على أن الجمعية تقبل بمتغيرات الفرض الأول. وعلى الجانب الأخر، وافقت الشركات تماماً المتوسط أكبر من (٤) درجات - على المتغيرات رقم (١)، (٢)، (٩) بنسبة تزيد على (٨٠٪)، كما وافقت - وكان المتوسط أكبر من (٣) وأقل من (٤) درجات - على المتغيرات رقم (٣)، (٥)، (٦)، (١٠) بنسبة تُراوح من (٥٠٪) إلى أقل من (٧٠٪)، فى حين كان رأى الشركات محايداً (يقترب من ٣ درجات) بالنسبة للمتغيرات (٤)، (٧)، (٨) مما يدل على أن آراء الشركات تميل إلى قبول متغيرات الفرض الأول أيضاً. ويدل اختبار Mann-Whitney U على اتفاق آراء الجمعية والشركات على الموافقة التامة بشأن المتغيرات (١) "لا تتطلب الهيئة العامة لسوق المال الإفصاح عن المعلومات البيئية" و(٣) "لا يوجد معايير محاسبية لقياس وعرض الآثار البيئية" و(٩) "الإفصاح البيئى اختيارى حسب رغبة الإدارة" لعدم وجود فروق إحصائية معنوية (P>0.05). وبذلك يتم قبول فرض العدم الأول.

جدول رقم (٤)

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الأول

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
١- لا تتطلب الهيئة العامة لسوق المال الإفصاح عن المعلومات البيئية	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	٠٠	٤,٢٨	٠,٧٣	٠,٢٢٦
	الجمعية	١٠٦	٨٢,٠٨	١٠,٣٨	٤,٠٥	٠,٩١	
٢- لا تتطلب معايير المحاسبة المصرية الإفصاح الإجبارى عن المعلومات البيئية.	الشركات	٣٢	٩٦,٨٨	٠٠	٤,٥٠	٠,٥٧	٠,٠٠٨
	الجمعية	١٠٦	٨٣,٠٢	١٤,١٥	٤,٠٠	٠,٩٦	
٣- لا يوجد معايير محاسبية لقياس وعرض الآثار البيئية.	الشركات	٣٢	٦٨,٧٥	٩,٣٨	٣,٨١	٠,٩٠	٠,١٦١
	الجمعية	١٠٦	٨٠,١٩	١٢,٢٦	٤,٠٢	٠,٩٦	

تابع - جدول رقم (٤).

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٤- ضعف رقابة جهاز شئون البيئة.	الشركات	٣٢	٣٧,٥٠	٥٠,٠٠	٢,٨١	١,٢٥	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٨٢,٠٨	١١,٣٢	٣,٨٦	٠,٨٤	٠,٠٠٠
٥- لا يوجد إلزام قانونى بالإفصاح عن المعلومات البيئية.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٢١,٨٨	٣,٣٥	٠,٩٨	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٩٧,١٧	٠,٩٤	٤,٣٦	٠,٥٧	٠,٠٠٠
٦- العقوبات القانونية نادراً ما تطبق.	الشركات	٣٢	٥٠,٠٠	٤٠,٦٣	٣,٢٢	١,٣٦	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٩١,٥١	١,٨٩	٤,١٦	٠,٦٢	٠,٠٠٠
٧- العقوبات القانونية ضعيفة.	الشركات	٣٢	٢٨,٣١	٥٩,٣٨	٢,٤٧	١,١٤	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٨٥,٨٥	٨,٤٩	٤,٠٧	٠,٨٣	٠,٠٠٠
٨- لا يوجد تهديد بفرض تشريعات أكثر صرامة.	الشركات	٣٢	٣٤,٣٨	٥٩,٣٨	٢,٧٥	١,٣٠	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٩٠,٥٧	٣,٧٧	٤,١١	٠,٦٨	٠,٠٠٠
٩- الإفصاح البيئى اختيارى حسب رغبة الإدارة.	الشركات	٣٢	١٠٠,٠٠	٠٠	٤,٥٠	٠,٥١	٠,٢٢٣
	الجمعية	١٠٦	٩٨,١١	٠٠	٤,٣٧	٠,٥٢	
١٠- لا يوجد تعاون بين جهاز شئون البيئة والهيئة العامة لسوق المال لفرض الإفصاح البيئى على الشركات.	الشركات	٣٢	٥٣,١٣	٣٤,٣٨	٣,٣٤	١,٢٩	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٩٦,٢٣	٠٠	٤,٣٣	٠,٥٥	٠,٠٠٠

٢/٤/٣ الفرض الثانى:

يوضح الجدول رقم (٥) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الثانى، حيث تميل الجمعية إلى الموافقة التامة - وكان المتوسط أكبر من (٤) درجات - على المتغيرات (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٩)، (٢٠)، (٢٤) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، وتميل إلى الموافقة - وكان المتوسط (٣,٥) إلى أقل من (٤) درجات - على المتغيرات (١١)، (١٧)، (١٨)، (٢٢)، (٢٣)، (٢٥) بنسبة تتراوح من (٦٠٪) إلى أقل من (٨٠٪)، فى حين تميل الجمعية إلى عدم الموافقة وكان - المتوسط يدور حول درجتين - على المتغيرات (١٣)، (٢١) بنسبة أكبر من (٥٠٪) وإلى رأى محايد بالنسبة للمتغير (١٢). وعلى الجانب الأخر، تميل الشركات إلى الموافقة التامة - وكان المتوسط أكبر من ٤ درجات على المتغيرات (٢٠)، (٢١)، (٢٣)، (٢٥) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، وتميل إلى الموافقة - وكان المتوسط (٣,٥) إلى أقل من (٤) درجات- على المتغيرات (١٣)، (١٤)، (١٥) (١٦)، (١٧)، (٢٢) بنسبة تراوح من (٦٠٪) إلى أقل من (٨٠٪)، فى حين يميل رأى الشركات إلى الحياد (٣ درجات) بالنسبة للمتغيرات (١١)، (١٢)، (١٩)، (٢٤)، ويميل إلى عدم الموافقة (درجتان) بالنسبة للمتغير (١٨) بنسبة (٦٥,٦٣٪). ويدل اختبار Mann-Whitney U على اتفاق آراء الجمعية والشركات على الموافقة على المتغيرات (١٤) "غياب رد فعل المستهلكين والعملاء" و(١٥) "لا توجد منظمات غير حكومية تتبنى قضايا البيئة بفاعلية" و(١٦) " اعتقاد الإدارة بأن نشاط الشركة لا يؤثر فى البيئة" و(١٧) " اقتناع إدارة الشركة بعدم جدوى الإفصاح البيئى وتأثيره فى إدراك الأطراف المهتمة" و(٢٠) " لا توجد ضغوط سياسية على الشركات بأن تفصح عن أدائها البيئى" و(٢٢) "قلة موضوعات البيئة فى المناهج الدراسية و(٢٥) "لا تشكل الاستثمارات الأخلاقية جزءاً من سوق المال". وبذلك يتم قبول فرض العدم الثانى لهذه المتغيرات" لعدم وجود فروق إحصائية معنوية (P>0.05).

جدول رقم (٥)
الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الثانى

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
١١- لا تعتبر المعلومات البيئية ميزة يفاضل العملاء والمستهلك على أساسها بين المنتجات.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٥٠,٠٠ ٦٢,٢٦	٥٠,٠٠ ٢٨,٣٠	٢,٨٨ ٣,٤٢	١,٥٤ ١,٠٧	٠,٠٨٢
١٢- ربما لا يفهم المستفيدون المعلومات البيئية.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٢٨,١٣ ٣٣,٩٦	٥٦,٢٥ ٤٩,٠٦	٢,٥٦ ٢,٦٩	١,٢٤ ١,١١	٠,٥١٥
١٣- اعتقاد الأطراف المهتمة بأن إدارة الشركة لا تخفى معلومات بيئية مهمة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٦٨,٧٥ ٥,٦٦	٢١,٨٨ ٨٦,٧٩	٣,٧٥ ١,٩٧	١,١٩ ٠,٧٢	٠,٠٠٠
١٤- غياب رد فعل جماعات المستهلكين والعملاء.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٧٨,١٣ ٩٣,٤٠	١٨,٧٥ ٣,٧٧	٣,٨٤ ٤,٢٤	١,١٧ ٠,٦٨	٠,٤٨٢
١٥- لا توجد منظمات غير حكومية تتبنى قضايا البيئة بفاعلية.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٧١,٨٨ ٨٥,٨٥	٩,٣٨ ١١,٣٢	٣,٨٨ ٤,٠٧	٠,٩١ ٠,٩٠	٠,١٩٧
١٦- اعتقاد الإدارة بأن نشاط الشركة لا يؤثر فى البيئة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٧٥,٠٠٠ ٨٣,٠٢	١٥,٦٣ ١٠,٣٨	٣,٨١ ٤,٠٧	١,٠٦ ٠,٩١	٠,٢٢٢
١٧- اقتناع إدارة الشركة بعدم جدوى الإفصاح البيئى وتأثيره فى إدراك الأطراف المهتمة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٧١,٨٨ ٧٥,٤٧	١٨,٧٥ ١٤,١٥	٣,٧٨ ٣,٨١	١,٢١ ٠,٩٢	٠,٦٩٢

تابع - جدول رقم (٥).

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
١٨- مجاراة الشركات المنافسة فى نفس الصناعة فى عدم الإفصاح البيئى.	الشركات	٣٢	١٨,٧٥	٦٥,٦٣	٢,٢٨	١,١٤	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٥٩,٤٣	٢١,٧٠	٣,٥٣	١,٠٠	
١٩- غياب الشعور الأخلاقى لإدارة الشركة عن المسئولية البيئية.	الشركات	٣٢	٢٥,٠٠	٥٠,٠٠	٢,٥٦	١,٢٤	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٨٣,٠٢	٢,٨٣	٤,١٥	٠,٧٧	
٢٠- لا توجد ضغوط سياسية على الشركات بأن تفصح عن أدائها البيئى.	الشركات	٣٢	٨١,٢٥	٩,٣٨	٤,٠٣	٠,٩٠	٠,٣٦٣
	الجمعية	١٠٦	٨٧,٧٤	٠,٠٠	٤,٥١	٢,٩٦	
٢١- لا يوجد طلب على المعلومات البيئية.	الشركات	٣٢	٨١,٢٥	٩,٣٨	٤,٠٩	٠,٩٣	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٧,٥٥	٦٦,٩٨	٢,١٢	٠,٩١	
٢٢- قلة موضوعات البيئة فى المناهج الدراسية.	الشركات	٣٢	٥٩,٣٨	٢١,٨٨	٣,٥٠	١,١٦	٠,٨٦١
	الجمعية	١٠٦	٥٨,٤٩	٣٠,١٩	٣,٤٧	١,١١	
٢٣- عدم وجود دعم كاف للأبحاث الخاصة بالبيئة.	الشركات	٣٢	٨١,٢٥	٩,٣٨	٤,٠٩	٠,٩٣	٠,٠١٣
	الجمعية	١٠٦	٦٨,٨٧	١٦,٠٤	٣,٦٧	٠,٩١	
٢٤- ضعف تغطية وسائل الإعلام لقضايا البيئة.	الشركات	٣٢	٤٠,٦٣	٤٦,٨٨	٢,٩١	١,١٧	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٨٣,٩٣	٣,٧٧١	٤,٠٢	٠,٧٠	
٢٥- لا تشكل الاستثمارات الأخلاقية جزءاً من سوق المال.	الشركات	٣٢	٨١,٢٥	٢,٥٠	٤,٠٠	٠,٩٥	٠,٢٣٤
	الجمعية	١٠٦	٧٧,٣٦	٩,٤٣	٣,٨٦	٠,٨٢	

٣/٤/٣ الفرض الثالث:

يوضح الجدول رقم (٦) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الثالث، حيث يميل رأى الجمعية إلى الموافقة التامة – وكان المتوسط (٤,٠٧) درجة – على المتغير (٣٤) بنسبة (٨٩,٦٢٪)، وإلى الموافقة – وكان المتوسط أكبر من (٣,٥) وأقل من (٤) درجات – على المتغيرات (٢٦)، (٢٩) (٣٠)، (٣٣)، (٣٥) بنسبة أكبر من (٦٥٪)، فى حين يميل رأى الجمعية إلى عدم الموافقة المتوسط قريباً من درجتين – على المتغير (٢٨) بنسبة (٦٣,٢١٪)، ويميل إلى الحياد بالنسبة لباقى المتغيرات. وعلى الجانب الآخر، يميل رأى الشركات إلى الموافقة التامة – وكان المتوسط أكبر من (٤) درجات – على المتغيرات (٢٦)، (٢٩)، (٣٠)، (٣١) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، ويميل للموافقة – وكان المتوسط قريباً من (٤) درجات – على المتغيرين (٢٧)، (٣٦) بنسبة (٨٤,٣٨٪)، فى حين يميل رأى الشركات إلى عدم الموافقة – وكان المتوسط (٢,٤٧) – على المتغير (٢٨)، ويميل إلى الحياد بالنسبة لباقى المتغيرات. ويدل اختبار Mann-Whitney U على اتفاق آراء الجمعية والشركات على قبول الفرض الثالث بالنسبة للموافقة على المتغير (٢٩)" تجنب انخفاض الإيرادات والتدفقات النقدية مستقبلاً، وبالنسبة لعدم الموافقة على المتغير (٢٨) "تجنب إلحاق الضرر بأسعار الأوراق المالية للشركة". فى حين اتفقت آراء الجمعية والشركات على حيادية المتغيرات (٣٢) "تجنب الالتزام باستثمارات مالية إضافية للمحافظة على البيئة" و(٣٣) "تجنب توفير مادة لوسائل الإعلام للضغط على الشركة" و(٣٧) "عدم وجود حوافز حكومية كافية لتبنى سياسات صديقة للبيئة".

جدول رقم (٦)

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الثالث

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٢٦- تجنب إلحاق الضرر بصورة الشركة فى أذهان الجماهير.	الشركات	٣٢	٩٣,٧٥	٠,٠٠	٤,٢٨	٠,٥٨	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٦٥,٠٩	١٦,٩٨	٣,٦٠	٠,٩١	
٢٧- تجنب إلحاق الضرر بمصداقية العملاء.	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	٩,٣٨	٣,٩٧	٠,٨٢	٠,٠١٩
	الجمعية	١٠٦	٥٧,٥٥	١٣,٢١	٣,٥٨	٠,٨٩	
٢٨- تجنب إلحاق الضرر بأسعار الأوراق المالية للشركة.	الشركات	٣٢	٢٥,٠٠	٦٢,٥٠	٢,٤٧	١,١٤	٠,٧٠٨
	الجمعية	١٠٦	١٣,٢١	٦٣,٢١	٢,٣٣	٠,٩١	
٢٩- تجنب انخفاض الإيرادات والتدفقات النقدية مستقبلاً.	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	٩,٣٨	٤,٠٦	٠,٨٨	٠,٠٨٤
	الجمعية	١٠٦	٧٥,٤٧	٨,٤٩	٣,٨٣	٠,٨٠	
٣٠- تجنب توفير معلومات للمنافسين عن أثر الشركة فى البيئة.	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	٩,٣٨	٤,١٩	٠,٩٣٠	٠,٠٠١
	الجمعية	١٠٦	٧١,٧٠	١٢,٢٦	٣,٧١	٠,٨٣	
٣١- تجنب توفير معلومات تجرم المنشأة عن أثرها البيئى وفقاً للقانون.	الشركات	٣٢	٩٦,٨٨	٠,٠٠	٤,٤١	٠,٥٦	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٦٦,٠٤	١٧,٩٢	٣,٥٦	٠,٩١	

تابع - جدول رقم (٦).

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٣٢- تجنب الالتزام باستثمارات مالية إضافية للمحافظة على البيئة.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٢٥,٠٠	٣,٥٠	١,٠٢	٠,٣٦٢
	الجمعية	١٠٦	٥٤,٧٢	٢٧,٣٦	٣,٣٢	٠,٩٩	
٣٣- تجنب توفير مادة لوسائل الإعلام للضغط على الشركة.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٣٤,٣٨	٣,٥٠	١,١٩	٠,٨٩٦
	الجمعية	١٠٦	٦٩,٨١	١٢,٢٦	٣,٦٣	٠,٧٧	
٣٤- رفض التقرير عن المعلومات البيئية الحساسة.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٢٨,١٣	٣,٥٣	١,١٩	٠,٠٢٩
	الجمعية	١٠٦	٨٩,٦٢	٣,٧٧	٤,٠٧	٠,٦٥	
٣٥- عدم وجود نظام معلومات ملائم لجمع المعلومات البيئية والتقرير عنها.	الشركات	٣٢	٤٣,٧٥	٤٠,٦٣	٣,٠٠	٠,٩٨	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٧٠,٧٥	١٣,٢١	٣,٧١	٠,٨٦	
٣٦- عدم وجود مصادر بديلة لتوفير المعلومات البيئية عن نشاط الشركة.	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	١٥,٦٣	٣,٨١	٠,٨٦	٠,٠٠٣
	الجمعية	١٠٦	٤٨,١١	٣٢,٠٨	٣,٢٤	٠,٩٩	
٣٧- عدم وجود حوافز حكومية كافية لتبنى سياسات صديقة للبيئة.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٣١,٢٥	٣,٤٤	١,٢٤	٠,٨٨٤
	الجمعية	١٠٦	٦٧,٩٢	١٨,٨٧	٣,٥٧	٠,٨٨	

٤/٤/٣ الفرض الرابع:

يوضح الجدول رقم (٧) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الرابع، حيث تميل الجمعية إلى الموافقة التامة - وكان المتوسط أكبر من (٤) درجات - على المتغيرين (٣٩)، (٤١) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، وإلى الموافقة - وكان المتوسط ٣,٩٥ - على المتغيرات (٤٠)، (٤٢)، (٤٣) بنسبة أكبر من (٨٠٪) أيضاً، فى حين يميل إلى الحياد بالنسبة لباقى المتغيرات. وعلى الجانب الآخر، يميل رأى الشركات إلى الموافقة التامة - وكان المتوسط أكبر من (٤) درجات - على المتغيرات (٣٨)، (٣٩)، (٤١)، (٤٣) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، وإلى الموافقة - وكان المتوسط يقترب من (٤) درجات - على المتغيرات (٤٢)، (٤٤) بنسبة تزيد على (٧٠٪)، فى حين يميل رأى الشركات إلى الحياد بالنسبة لباقى المتغيرات. ويدل اختبار Mann-Whitney U على اتفاق آراء الجمعية والشركات على الموافقة بشأن المتغير (٣٩) "لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى جذب استثمارات جديدة للشركة" و(٤١) "لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى على تقييم الجمعية العمومية للمساهمين لنجاح الإدارة" و(٤٢) " عدم اقتناع المستثمرين بفائدة الإفصاح البيئى للشك فى مصداقيته" و(٤٣) لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قدرة الشركة على الحصول على التمويل. وبذلك يتم قبول فرض العدم الرابع " لعدم وجود فروق إحصائية معنوية (P>0.05).

جدول رقم (٧)

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الرابع

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٣٨- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قيمة أسهم الشركة بسوق الأوراق المالية.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٨١,٢٥ ٦٣,٢١	١٨,٧٥ ٢١,٧٠	٤,٠٦ ٣,٥٢	١,١١ ٠,٩٥	٠,٠٠٢
٣٩- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى جذب استثمارات جديدة للشركة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٩٠,٩٣ ٨٣,٠٢	٦,٢٥ ٢,٨٣	٤,١٦ ٤,٠٨	٠,٧٧ ٠,٧٣	٠,٤٤٥

تابع - جدول رقم (٧).

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٤٠- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قدرة الشركة على تسويق منتجاتها.	الشركات	٣٢	٥٣,١٣	٣٤,٣٨	٣,٢٥	١,٠٢	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٨٣,٠٢	٦,٦٠	٣,٩٥	٠,٧٧	
٤١- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى تقييم الجمعية العمومية للمساهمين لنجاح الإدارة.	الشركات	٣٢	٨١,٢٥	٦,٢٥	٤,١٣	٠,٨٧	٠,٢١٩
	الجمعية	١٠٦	٨٢,٠٨	٠,٠٠	٤,٠٢	٠,٦٢	
٤٢- عدم اقتناع المستثمرين بفائدة الإفصاح البيئى للشك فى مصداقيته.	الشركات	٣٢	٧١,٨٨	١٥,٦٣	٣,٦٩	٠,٩٠	٠,١٧٦
	الجمعية	١٠٦	٨٢,٠٨	٢,٨٣	٣,٩٥	٠,٦٥	
٤٣- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قدرة الشركة على الحصول على التمويل.	الشركات	٣٢	٨١,٢٥	٩,٣٨	٤,٠٦	٠,٩١	٠,١١٣
	الجمعية	١٠٦	٨٣,٩٦	٠,٠٠	٣,٩٥	٠,٥٢	
٤٤- لا يستخدم سوق المال المعلومات البيئية للتمييز بين الشركات.	الشركات	٣٢	٧٨,١٣	٩,٣٨	٣,٩٤	٠,٩٨	٠,٠٢٦
	الجمعية	١٠٦	٦٦,٠٤	١٨,٨٧	٣,٥٧	٠,٩١	
٤٥- لا توجد جوائز بيئية تمنحها الدولة يكون لها مردود إيجابى على سمعة الشركة.	الشركات	٣٢	٥٩,٣٨	٣١,٢٥	٣,٣٤	١,١٨	٠,٣٦٧
	الجمعية	١٠٦	٦٥,٠٩	١٦,٠٤	٣,٦٠	٠,٨٩	

٤- الخلاصة والتوصيات:

استهدف البحث تحديد معوقات الإفصاح البيئى فى القوائم المالية للشركات المصرية، ولتحقيق هدف البحث جاءت الدراسة فضلاً عن المقدمة والخلاصة فى جزأين أساسيين، غطى الجزء الأول الإطار النظرى للبحث، فى حين اختص الجزء الثانى بالدراسة الميدانية. تناول الجزء النظرى مفهوم وآليات الإفصاح البيئى، وعرض لأهم الدراسات السابقة، وبين متطلبات الإفصاح البيئى وفقا للتشريعات المصرية، واستعرض واقع الإفصاح البيئى للشركات المصرية. وشملت الدراسة الميدانية صياغة فروض البحث وتحديد مجتمع البحث والعينة وأداة البحث وأخيراً تم عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

وكانت أهم نتائج البحث - مع الأخذ فى الاعتبار صغر حجم العينة - أن معوقات الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات المصرية تتوزع على أربعة أسباب أساسية: الأول هو عدم وجود إلزام على الشركات بالإفصاح البيئى وتمثل ذلك فى (١) لا تتطلب الهيئة العامة لسوق المال الإفصاح عن المعلومات البيئية (٢) لا يوجد معايير محاسبية لقياس وعرض الآثار البيئية (٣) الإفصاح البيئى اختيارى حسب رغبة الإدارة. والثانى هو نقص الوعى العام بالقضايا البيئية وتمثل ذلك فى (١) غياب رد فعل المستهلكين والعملاء (٢) لا توجد منظمات غير حكومية تتبنى قضايا البيئة بفاعلية (٣) اعتقاد الإدارة بأن نشاط الشركة لا يؤثر فى البيئة (٤) اقتناع إدارة الشركة بعدم جدوى الإفصاح البيئى وتأثيره فى إدراك الأطراف المهتمة (٥) لا توجد ضغوط سياسية على الشركات بأن تفصح عن أدائها البيئى (٦) قلة موضوعات البيئة فى المناهج الدراسية (٧) لا تشكل الاستثمارات الأخلاقية جزءاً من سوق المال. والثالث: هو تجنب الخسائر أو التكاليف التى قد تلحق بالشركة وتمثل ذلك فى تجنب انخفاض الإيرادات والتدفقات النقدية مستقبلاً. والرابع؛ غياب البعد البيئى فى تقييم نجاح الشركة وتمثل ذلك فى (١) لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى جذب

استثمارات جديدة للشركة (٢) لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى تقييم الجمعية العمومية للمساهمين لنجاح الإدارة (٣) عدم اقتناع المستثمرين بفائدة الإفصاح البيئى للشك فى مصداقيته (٤) لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قدرة الشركة فى الحصول على التمويل.

وفى الختام يوصى الباحث بالتالى:

١- يجب أن تهتم الهيئة العامة لسوق المال بالإفصاح البيئى للشركات، وتضع القواعد الملزمة والمنظمة له مسايرة للهيئات المشرفة على سوق المال فى الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوربية وتلبية لحاجة المجتمع المصرى.

٢- زيادة جرعة مادة البيئة فى وسائل الإعلام والمناهج الدراسية لزيادة وعى المجتمع بالآثار البيئية للشركات ذات الحساسية البيئية.

٣- إعادة النظر فى قانون البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ ليقوم جهاز شئون البيئة بالنشر الدورى للمعلومات البيئية مبيناً المناطق الملوثة ومصادر التلوث والشركات والجهات المسئولة عنها والتكاليف المطلوبة لمعالجة وتنظيف التلوث.

٤- سرعة إصدار معيار محاسبى مصرى خاص بالمحاسبة والإفصاح البيئى للشركات المصرية للقياس والتقرير عن الأداء البيئى للشركات.

٥- التعاون بين الهيئة العامة لسوق المال وجهاز شئون البيئة والمعهد المصرى للمحاسبة والمراجعة لدراسة وصياغة التشريعات البيئية الملزمة.

٦- زيادة دور جمعيات حماية المستهلك والمجتمع المدنى فى زيادة الوعى البيئى وحث المستهلكين على تفضيل منتج الشركات الصديقة للبيئة.

الدراسات المستقبلية:

يوصى الباحث بالقيام مستقبلاً بالمزيد من الدراسات عن قضايا المحاسبة والإفصاح البيئى خاصة الموضوعات التالية:

١- قياس وتوقيت الاعتراف بالتكاليف والمصروفات البيئية.

٢- تعيين وتخصيص التكاليف البيئية على المنتجات المسببة لها وأثر ذلك فى ربحية المنتجات وتقييم الأداء.

٣- العلاقة بين الإفصاح البيئى وقيمة الشركة فى سوق المال.

٤- تحليل المحتوى المعلوماتى للإفصاح البيئى للشركات المصرية.

٥- حوافز الشركات للإفصاح البيئى فى حالة وجود هذا الإفصاح مستقبلاً.

٦- العلاقة بين النشرات الدورية التى يصدرها مستقبلاً جهاز شئون البيئة عن مصادر التلوث والأطراف المسئولة عنه وتكاليف معالجته ومستوى الإفصاح البيئى للشركات المصرية.

٧- العلاقة بين التشريعات البيئية والأداء البيئى للشركات المصرية.

٨- الإفصاح البيئى وفجوة التوقعات.

التهميش:

(١) تؤثر الولايات المتحدة الأمريكية فى حركة الاقتصاد العالمى؛ لما لها من شركات عابرة للقارات وتجارة عالمية كبيرة ولذلك تعتبر معايير المحاسبة الأمريكية الأكثر انتشاراً وتطبيقاً وتقدماً مقارنة بباقى الدول الغربية، كما لا يوجد معايير محاسبية دولية تتعامل تحديداً مع القضايا البيئية فى التقارير السنوية للشركات (Nyquist, 2003)، لذلك يقتصر البحث على الإشارة إلى الإرشادات والمعايير المحاسبية الأمريكية المتعلقة بالبيئة.

(٢) صدر العديد من القوانين الأمريكية الخاصة بالبيئة بدءاً من عام ١٩٧٠م، إلا أن صدور القانونين الفيدراليين the Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act of 1980 and the Superfund Amendments and Reauthorization Act of 1986 كان لهما أثر بالغ على الشركات الأمريكية، حيث طلب من الشركات تنظيف مواقع النفايات الخطرة المسئولة عنها، وهذا يتكلف مبالغ طائلة قد يؤدى عدم الإفصاح عنها إلى اعتبار القوائم المالية مضللة (Freedman and Stagliano,2002).

(٣) هناك العديد من النظريات لتفسير السلوك الإدارى بالإفصاح عن أنواع معينة من المعلومات منها نظرية المنظمة ونظرية الاقتصاد السياسى ونظرية الأطراف المهتمة ونظرية المشروعية ونظرية المساءلة. وهناك قدر كبير من التداخل بين هذه النظريات وجميعها تقدم أطراً مفيدة لدراسة السلوك الاجتماعى للشركات على أساس وجود عقد اجتماعى بين الشركة والأطراف المهتمة يقضى بأن تتصرف الشركة بأسلوب مقبول اجتماعياً فى سعيها لتحقيق هدف الربح (O'Donovan,2002). على سبيل المثال، تعتبر نظرية الأطراف المهتمة إطاراً للتحليل الجزئى يقع ضمن إطار أكبر للتحليل تقدمه نظرية المشروعية (Cormier, Gordon, and Magnan,2004).

(٤) اقتصر البحث على فحص القوائم المالية للشركات المصرية والإيضاحات المتممة لها وتقرير مراقبى الحسابات لضمان مصداقية ودقة أى معلومات تفصح عنها الشركات المصرية عن البيئة، والبعد عن أى معلومات دعائية قد تنشرها الشركات ولا واقع لها، كما أن القوائم المالية تصدرها الشركات بشكل منتظم ولكل أطراف المجتمع. كما اقتصر البحث على الشركات المسجلة بسوق المال باعتبارها أهم وأكبر الشركات المصرية والتى من المفترض أن تهتم بنشر المعلومات المهمة التى يحتاج إليها المتعاملون فى السوق وغيرهم، مسايراً بذلك البحوث التى أجريت فى الدول المتقدمة عن الإفصاح البيئى.

(٥) قائمة المعوقات التى وردت بالدراسات السابقة لا تزيد على (١٢) جملة (متغيراً) - انظر على سبيل المثال Solomon and Lewis (2002). وقد عدّل وأضاف الباحث إليها (٣٣) جملة لتغطى معظم الأسباب المحتملة لعدم ملاءمة الإفصاح البيئى للشركات المصرية.

(٦) هناك العديد من المبررات لاختيار اختبار Mann-Whitney U لتحليل التباين منها: العينات مستقلة وغير متساوية فى الحجم وربما صغيرة نسبيا ، كما أن معلمات المجتمع المسحوبة منه العينة غير معروفة، والبيانات التى تم الحصول عليها ترتيبية. وينوه الباحث باستخدامه برنامج الحزم الإحصائية SPSS لإنجاز تحليل البيانات.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- البنا، أبو بكر عبد العزيز (٢٠٠٢م). "دور المراجعة البيئية نحو تحسين الأداء البيئى: دراسة تطبيقية على منطقة حلوان الصناعية"، **المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر (بنين)**، ٢٧: ٣١٣- ٣٨٠.
- السقا، السيد أحمد (١٩٩٩م). "مراجعة الأداء البيئى: إطار مقترح"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٣٩: ٣٠١ -٣٤١.
- السيد، صفاء محمود (٢٠٠١م)." نظرية الوكالة والإفصاح الاجتماعى للشركات المصرية"، **البحوث التجارية المعاصرة** ، سوهاج: كلية التجارة جامعة جنوب الوادى، ١٥: ٤٥- ١٠٤.
- عبد الرحمن، عاطف عبد المجيد (٢٠٠٢م)." مدخل مقترح لتطوير نظم إدارة تكاليف الجودة البيئية"، **آفاق جديدة،** كلية التجارة جامعة المنوفية، ١٤: ١١١- ١٦٤.
- عبد السلام، على زين العابدين، محمد عبد المرضى عرفات (١٩٩٢م). **"تلوث البيئة من المدنية"**، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- عثمان، عبد الهادى أحمد (١٩٩٦م) "التكاليف الاقتصادية لتلوث الهواء بالقاهرة الكبرى، **المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر(بنين)** ، ٢١: ١٤٧ -١٧٣.
- عطية، محمد راضى (٢٠٠٠م)، دور المراجعة البيئية فى ترشيد القرارات الاستثمارية، **البحوث التجارية** ، كلية التجارة جامعة الزقازيق، ٢٢، العدد ٢: ٢٥١: ٣١٥.
- عطية، خالد محمد (٢٠٠٠م). "نموذج مقترح للمحاسبة البيئية فى مصر"، **مجلة الاقتصاد العربى** ، ٩: ٢١ -٦٤.
- ناصف، إيمان عطية (٢٠٠٣م). "مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئى كبعد خامس فى منظومة الأداء المتوازن – دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية**، المجلد ٤٠: ٢٠١- ٢٥٢.
- **القانون رقم ٤ لسنة (١٩٩٤م)** بإصدار قانون فى شأن البيئة (٢٠٠٤م). القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- **القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م** بإصدار قانون سوق رأس المال (٢٠٠٣م). القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- **القرار الوزارى رقم ٥٠٣ لسنة ١٩٩٧م** بشأن معايير المحاسبة المصرية (٢٠٠٣م). القاهرة: وزارة التجارة الخارجية.
- **النشرة اليومية لحركة الأوراق المالية**، الثلاثاء ٢٧ من يوليو ٢٠٠٤م، بورصتا القاهرة والإسكندرية.

ثانيا - المراجع الأجنبية:

- American Institute of Certified Public Accounting(AICPA). (1997). "Statement of Position (SOP) 96-1". **Environmental Manager,** New York, 8:12-14.
- Beaver, W.H. (1998). **Financial Reporting: An Accounting Revolution,** London ,UK Third Edition. Prentice Hall.
- Beets, S. D. & C. C. Souther.(1999). "Corporate Environmental Reports: The Need for Standards and an Environmental Assurance Service". **Accounting Horizons,** 13: 129-145.
- Belal, A. Rahman.(2000). "Environmental Reporting In Developing Countries: Empirical Evidence From Bangladesh". **Eco-Management and Auditing,**7:114-121.
- Berthelot, S., D. Cormier , and M. Magnan (2003). "Environmental Disclosure Research: Review and Synthesis". **Journal of Accounting Literature,**22: 1-44.
- Cormier,D. & M. Magnan.(1997). "Investors'Assessment of Implicit Environmental Liabilities: An Empirical Investigation". **Journal of Accounting and Public Policy.** 16: 215-241.
- Cormier,D. & M. Magnan.(1999). "Corporate Environmental Disclosure Strategies: Determinants, Costs and Benefits". **Journal of Accounting, Auditing & Finance.** 14: 429-451.
- Cormier,D. & M. Magnan. (2003) "Environmental Reporting Management: A Continental European Perspective," **Journal of Accounting and Public Policy,** 22: 43-62.
- Cormier,D. , I. M. Gordon, & M. Magnan. (2004). "Corporate Environmental Disclosure: Contrasting Management's Perceptions with Reality", **Journal of Business Ethics,** 49: 143-165.
- Deegan, C. (2002). "Introduction: The legitimizing effect of social and environmental disclosures- a theoretical foundation". **Accounting, Auditing, and Accountability Journal,** 15: 282-311.
- Deegan, C. and Gordon, B. (1996). "A study of the environmental disclosure practices of Austral". **Accounting and Business Research,** 26: 187-199
- Deegan, C. and Rankin, M. (1996). " Do Australian companies report environmental news objectively?". **Accounting, Auditing, and Accountability Journal,** 9: 50-67.
- Deegan, C., Rankin, and Michaela. (1997)."The materiality of environmental information to users of annual reports". Accounting, **Auditing, and Accountability Journal,** 10: 562-597
- Deegan, C., Rankin, M. and Tobin,J. (2002). "An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: Atest of legitimacy theory". **Accounting Auditing & Accountability Journal,** 15: 312-343.
- Financial Accounting Standard Board (FASB) Statement No. 143 (2001). "Accounting for assets retirement obligation". **Journal of Accountancy,** 192:98-102.
- Financial Accounting Standard Board(FASB) Statement No.144 (2002). "Accounting for the impairment or disposal of long-lived assets". **Journal of Accountancy,** 193:81-88.

- Fitzsimons, A.P. & Thompson, J. W. (1997/1998). "Accounting for contingencies". **Commercial Lending Review**, 13:63-67.
- Freedman, M. and Stagliano, A.J. (1995). " Disclosure of Environmental Cleanup Costs: The Impact of the Superfund Act ". **Advances in Publics Interest Accounting,** 6: 163-176.
- Freedman, M. and Stagliano, A.J. (2002). "Environmental disclosure by companies involved in initial public offerings". **Accounting Auditing & Accountability Journal,** 15: 94-105.
- Grossman, S. (1981). "The role of warranties and private disclosure about product quality", **Journal of Law and Economics**. 24:461-483.
- Hughes II, K.E. (2000). " The Value Relevance of Nonfinancial Measures of Air Pollution in the Electric Utility Industry." **The Accounting Review,** 75: 209-229.
- Konar, S. and M.A. Cohen (1997). " Information as Regulation: The Effect of Community Right to Know Laws on Toxic Emissions". **Journal of Environmental Economics and Management,** 32:109-124.
- Lev, B. (1988). "Toward a Theory of Equitable and Efficient Accounting Policy", **Accounting Review,** LXIII: 1-22.
- Maltby J.(1997). "Setting its own standards and meeting those standards: voluntarism versus regulation in environmental reporting". **Business Strategy and the Environment,** 6:83-92.
- Milgrom, P.(1981). "Good news and bad news: representation theorems and applications", **Bell Journal of Economics,** 12:380-391.
- Niskanen, J. and Nieminen T. (2001). "The objectivity of corporate environmental reporting: a study of Finnish listed firms'environmental disclosures", **Business Strategy and the Environment,** 10: 29-37.
- Nyquist, S. (2003). " The legislation of environmental disclosures in three Nordic countries- A comparison". **Business Strategy and the Environment,** 12:12-25.
- O'Donovan, G. (2002). " Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory", **Accounting, Auditing, and Accountability Journal,** 15: 344-362
- Roberts, R. &Hohl, K. (1994). "Environmental liability disclosure and staff accounting bulletin No.92". **The Business Lawyer**. Chicago, 50:1-17.
- Rockness J., P. Schlachter, and H.O. Rockness (1986). "Hazardous Waste Disposal, Corporate Disclosure, and Financial Performance in the Chemical Industry". **Advances in Publics Interest Accounting,** 11: 167-191.
- Scott, W.R. (2003). **Financial Accounting Theory**. Toronto, Canada: Third edition. Pearson Education Canada Inc.
- Solomon, A. and L. Lewies (2002). "Incentives and disincentives for corporate environmental disclosure", **Business Strategy and the Environment,** 11: 154-169.
- Thompson , J. H. (1997). "SOP 94-6 Addresses the need for improved disclosure of significant risks and uncertainties". **The National Public Accountant,** 42:34-39.
- Tilt,C. A. (2001). "The content and disclosure of Australian corporate environmental policies". **Accounting Auditing & Accountability Journal,** 14: 190 -212.

مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض

الدكتور سالم بن سعيد القحطاني
أستاذ الإدارة العامة المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخامس والأربعـون
● العـــــــدد الأول
● محـــــرم ١٤٢٦هـ
● فبـــــراير ٢٠٠٥م

مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض

د. سالم بن سعيد القحطاني *

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد مديرى الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية فى الرياض لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم، كذلك تحديد أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المديرين. كما هدفت إلى التعرف على مدى اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم، ومدى وجود علاقة إيجابية بين خصائص المديرين وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل، وكذلك مدى وجود علاقات ارتباطية بين بعض الخصائص الشخصية للمديرين مجتمعة (متغيرات مستقلة) وبين مؤشرات استخدام فرق العمل فى إدارتهم (متغيرات تابعة)، وكذلك تقديم بعض التوصيات.

وقد تمت مراجعة أدبيات الموضوع لتحديد عدد من المؤشرات حيث تم على ضوئها تحديد (١٤) مؤشراً، وتم تحديد أكثرها وأقلها تأثيراً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل. وتم إعداد استبانة لدراسة استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل وزعت على (٤٠٠) مدير. وعلى ضوء تلك المؤشرات توصلت الدراسة بشكل عام إلى أنه يمكن القول بأن لدى مديرى الأجهزة الحكومية المركزية استعداداً غير عال (متوسط) لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم. كما ظهر أن هناك اختلافاً بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم بحسب معظم المؤشرات المستخدمة فى الدراسة، ما عدا التخصص الذى لم يثبت أن بينهم أى فوارق على ضوئه. وتبين من الدراسة أن هناك بعض العلاقات الارتباطية الإيجابية والسلبية بين عدد من العوامل الشخصية وبين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل، فى حين لم يظهر أى ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات. وقد تبين من الدراسة أن التغير فى العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغيراً فى مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل. وقد تم تقديم بعض التوصيات لمديرى الأجهزة الحكومية المركزية حول كيفية تنشيط استخدام فرق العمل، من خلال تفعيل المؤشرات الأقل تأثيراً فى المديرين.

لم يعد المديرون اليوم هم الوحيدين الذين يملكون أعلى المؤهلات والخبرات فى المنظمات الإدارية، فقد أصبح هناك من العاملين فى المنظمات من يملك مؤهلات وقدرات تساوى أو تفوق فى بعض الأحيان ما يملكه المديرون. وقد أدى هذا التغير فى مستوى التعليم والقدرات والمهارات التى يتمتع بها

---

* أستاذ الإدارة العامة المشارك بكلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود.

العاملون فى المنظمات إلى تغير فى بيئة العمل، حيث فرض هذا التغير بدوره تغييراً آخر فى أسلوب تعامل المديرين مع مرؤوسيهم، وهذا التغيير هو ضرورة التعامل بروح الفريق الواحد على مستوى القسم والإدارة، وكذلك المنظمة. وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحه فى تعامل المديرين مع مرؤوسيهم مما جعله يحظى بأهمية على مستوى جميع الأساليب الإدارية الحديثة مثل أسلوب إدارة الجودة الكلية، وأسلوب إعادة اختراع نظم العمليات الإدارية (Schermerhorn,1996).

وقد أثبتت الدراسات أنه ليس استطاعة المدير أن ينجح فى أداء العمل من خلال توجيه الآخرين فحسب، بل يتطلب الأمر أن يعمل معهم عن قرب ومن خلال فرق العمل (Katzenbach and Smith, 1994). وعلى هذا الأساس فمن المؤكد أنه لا يمكن أن ينجح المدير فى استخدام هذا الأسلوب ما لم يكن لديه الاستعداد اللازم لاستخدامه بفعالية.

تميزت الإدارة التقليدية فى بداية العصر الحديث بالفصل بين الإدارة والعمل، واعتبار المديرين هم المسئولين عن نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها من خلال تنسيق وتقسيم الأعمال والتوجيه بتنفيذها و مراقبة الأداء، فى الوقت الذى ينحصر فيه دور الموظفين فى أداء ما هم مكلفون به فحسب. ومن هنا فإن التعريف التقليدى للإدارة على أنها إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين يوحى بأن المدير شخص متفوق فى الموهبة والمؤهل والقدرات مما يجعله فى حاجة دائمة إلى عدد كبير من المنفذين؛ ليتسنى له تحقيق أهداف إدارته. وقد ترتب على ذلك أن المدير التقليدى دائماً ما يدعى بأنه فى حاجة إلى المزيد من الأيدى العاملة؛ ليتمكن من إنجاز مهام إدارته، وهو يدرك أنه كلما زاد عدد العاملين الذين يرأسهم؛ زادت أهميته للمنظمة، ومن ثم لم يعد مستغرباً من المدير التقليدى أن يسعى إلى ضم أكبر عدد من العاملين تحت سيطرته، بل احتكار المعارف والمعلومات التى تزيد من اعتماد المنظمة عليه بشكل كبير.

لقد تغير مفهوم الإدارة والدور المطلوب من المدير فى العقود الثلاثة الأخيرة، ولم يعد التعريف التقليدى مناسباً فى عصر المعلوماتية والنمو والتطور العالى للعاملين، وقد ساعد على ذلك ظهور عدد من الأساليب الإدارية الحديثة، وكذلك تغير البيئة التنظيمية والاقتصادية والتجارية التى اتسمت فى نهاية القرن العشرين بالسرعة العالية التى تتحول بها المعرفة والمعلومات وتطور وسائل الاتصال وتزايد التحول نحو الديموقراطية. لقد أدت هذه المؤشرات وغيرها إلى تغيرات جذرية فى مستويات تأهيل العاملين وكذلك تغيرات فى الكيفية التى تعالج بها المنظمات أمورها. وأصبح من المستحيل على المنظمات أن تتجاهل أهمية العميل والحاجة الملحة للتحسن المستمر؛ مما انعكس تلقائياً على ضرورة اتباع أسلوب العمل كفريق باعتبار المنظمة نظاماً كلياً متكاملاً.

ونتيجة لذلك التغير أصبح من المهم للمنظمات أن يبذل كل موظف ما لديه من جهد من أجل المنظمة، الأمر الذى جعل المنظمة قائمة فى إدارتها على جميع أفرادها، وليس على المديرين فحسب كما كان فى الوضع التقليدى. وعلى هذا الأساس تغيرت البيئة التنظيمية وأصبح نجاح المنظمة مسئولية الجميع، وبذلك لم تعد المسئولية شيئاً يمنحه المديرون للموظفين، إنما أصبحت حياة ووجود للمنظمة يشترك فيها الجميع، ما عمّق ورسّخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد، وجعل هذا الأسلوب فى العمل الإدارى حتمية لا خيار فيها. ويستدعى الأمر كما يؤكد Allcorn (١٩٨٩) إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمى المسؤولية الجماعية.

وباعتبار الأجهزة الحكومية المركزية فى المملكة العربية السعودية من المنظمات التى تأثرت بهذا التوجه؛ فإن هذه الدراسة تأتى لاستطلاع مدى استعداد مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لاستخدام فرق العمل. وسنقوم من أجل تحقيق هذا الهدف باستعراض مشكلة الدراسة، ثم التساؤلات والفرضيات التى تحاول الإجابة عنها، ثم نحدد أهدافها بدقة ونبين

أهمية دراستها والمصطلحات المستخدمة فيها. وبعد ذلك يتم استعراض أدبيات الدراسة بما فى ذلك الدراسات السابقة التى تطرقت للموضوع، ثم نبين المنهجية التى اتبعتها الدراسة، و نستعرض ونحلل البيانات التى تم جمعها من الميدان، ثم نقوم بتقديم أهم النتائج والتوصيات بشأن التعامل مع فرق العمل فى الأجهزة الحكومية المركزية.

مشكلة الدراسة:

لقد أثبتت الدراسات أنه ليس فى استطاعة المدير أن ينجح فى أداء العمل بفعالية من خلال توجيه الآخرين فحسب، بل يجب عليه - حتى يكون فعالاً - أن يعمل معهم عن قرب ومن خلال فرق العمل (Katzenbach and Smith, 1994). وقد أكدت الكثير من الدراسات من بينها دراسة Cohen& Ledford (١٩٩٦) أن استخدام أسلوب فرق العمل يؤدى إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية ورضا العميل مع مستويات أقل من تكلفة إنتاج السلع والخدمات، بل لقد نتج عن ذلك فى إحدى المنشآت تقليل مدة الاستجابة لخدمة العميل من (٧,٥) دقيقة إلى (١٣) ثانية. وعلى هذا الأساس تدعو الدراسات المختلفة لأن يكون لدى المدير الاستعداد التام لاستخدام فرق العمل، حيث يتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات التى أكدت عليها الدراسات المختلفة.

والمديرون فى المملكة العربية السعودية، خاصة فى الأجهزة الإدارية، ليسوا بعيدين عن التغيرات التى حصلت فى المنظمات العالمية، ولكنهم بطيئو التأثر بما يحدث عالمياً؛ حيث نجد أن التغيرات المنظمات العالمية سريعة التحول والعاملين فيها سريعى التطور والنمو بخلاف ما يحدث فى إدارة الأجهزة الحكومية السعودية. إن الأنظمة الإدارية فى الأجهزة الحكومية المركزية مثلها مثل أى نظام بيروقراطى فى دول العالم الثالث تجد صعوبة فى التغير والتطور السريع وتعتمد على اللجان فى معظم أعمالها. وعلى الرغم من أن الموظفين السعوديين قد تحسنت مستوياتهم التعليمية كثيراً حيث أصبح نحو (٦٩٪) من موظفى الخدمة

المدنية من حملة الشهادة الثانوية فأعلى (مؤشرات الخدمة المدنية، ١٤٢٢هـ)، كما أن مهاراتهم وقدراتهم قد تطورت إلى الأفضل إلا أن ذلك لم ينعكس على منظماتهم؛ بسبب اصطدامهم بمديرين يعملون فى ظل نظام إدارى بيروقراطى تقليدى لا يستجيب لمتطلبات العمل القائمة على استخدام فرق العمل باعتبارها من أحدث الأساليب التى تستفيد من تطور التعليم والمهارات والقدرات.

انطلاقاً مما سبق، أصبح من الأهمية بمكان دراسة مدى استعداد مديرى الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لاستخدام فرق العمل فى ظل عدد من المؤشرات والمتغيرات التى تساعد فى التعرف على ذلك.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة تحديداً إلى تحقيق ما يلى:

١ – التعرف على مدى استعداد مديرى الأجهزة الإدارية الحكومية لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم.

٢ – التعرف على أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المديرين.

٣ – التعرف على مدى اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل).

٤ – تحديد ما إذا كان هناك أى علاقة إيجابية بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل وبين خصائصهم (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل).

٥ – تقديم بعض التوصيات لمديرى الأجهزة الحكومية المركزية حول استخدام فرق العمل.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة فى تساؤل رئيس هو: ما مدى استعداد مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل؟ ويمكن تفصيل هذا التساؤل فى عدد من التساؤلات الفرعية، كما يلى:

١ – ما مدى استعداد مديرى الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم؟

٢ – ما أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المديرين؟

وتسعى الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) وهى ما يلى:

١ – يختلف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل).

٢ – توجد علاقة إيجابية بين خصائص المديرين (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل) وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل.

٣ – يزداد استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل مع ازدياد أعمارهم، ومراتبهم، ومستوياتهم الوظيفة، ومؤهلاتهم، وعدد مرؤوسيهم، وعدد سنوات خبرتهم، وعدد الدورات التدريبية التى حصلوا عليها فى مجال استخدام فرق العمل.

أهمية الدراسة:

دأب المدير فى الإدارة التقليدية على توجيه المنظمة وتقسيم وتنسيق العمل ومتابعته. وبعد ظهور التغيرات العالمية التى أثرت فى الإدارة فى العقود القليلة الماضية، والتى أدت إلى تطور الأساليب الإدارية الحديثة؛ تغير نمط الإدارة

وانتقلت المسئولية من كونها فردية، تقع على عاتق المدير، إلى أن أصبحت جماعية، تقع على الموظفين جميعهم. وقد أكدت الدراسات (ضرار، ١٩٩٨) أن تبنى التنظيم القائم على أساس فرق العمل يساعد فى تسخير الإمكانات العقلية والمهارات السلوكية فى حل المشكلات، كما يمكن الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف بعضهم مع بعض وتبادل التجارب والخبرات؛ ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وعلى الاستجابة لتحدى المنافسة. ولأنه لا يوجد دراسات جادة تبحث هذا الموضوع خاصة ما يتعلق بالأجهزة الإدارية الحكومية التى غالباً ما يكون التغيير فيها بطيئاً؛ فإن هذه الدراسة ستوفر مرجعاً يحدد الباحث من خلاله العوامل المساهمة فى دعم استخدام فرق العمل بالأجهزة الإدارية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما ستسهم فى تحديد أى من تلك المؤشرات أكثر وأقل توافراً لدى مديرى الأجهزة الإدارية الحكومية؛ مما سيدعم أدبيات الموضوع ويوفر مرجعاً يمكن الاعتماد عليه فى تقييم استخدامات فرق العمل.

ولأن الأجهزة الحكومية المركزية فى المملكة العربية السعودية دأبت على استخدام اللجان أكثر من فرق العمل خاصة أن استخدام فرق العمل فى الأجهزة الإدارية الحكومية يتطلب توافر عدد من المؤشرات التى تبين تحقق هذا التوجه لدى المديرين؛ فإن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية تصب فى إطار التعرف على مدى استعداد المسئولين فى الأجهزة الإدارية لتطويرها ومواكبة التغيرات العالمية بما يخدم منظماتهم من خلال تبنى فرق العمل، كما ستوفر لهم المعرفة اللازمة حول مؤشرات نجاح استخدامها، وستقدم لهم التوصيات اللازمة فى هذا الشأن.

مصطلحات الدراسة:

يستخدم الباحث عدداً من المصطلحات الواجب تعريفها كما وردت فى هذه الدراسة، ومنها ما يلى:

فريق العمل: هو مجموعة من الأفراد ذوى مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون فى بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم (Harrington-mackin, 1994).

مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل: تمثل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل وصفاً للبيئة السائدة فى علاقة وتعامل المدير مع أعضاء الفريق، وقد أكدت العديد من الدراسات على تلك المؤشرات فى مواضع مختلفة، ومن بينها المشاركة فى المعلومات، تركيز جهود الفريق على المهمة، توفير المواد والمستلزمات للفريق، بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، حفز الأعضاء وتشجيعهم، بناء الالتزام لدى الأعضاء، تنسيق أنشطة الفريق، التعامل مع الخلافات والصراعات، الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، الاهتمام بالتغذية العكسية، الاهتمام بمكافآت الفريق.

الأجهزة الحكومية المركزية: يقصد بهذه الأجهزة "المنظمات الحكومية التى تتمركز فى مدينة الرياض والتى لها شخصيات اعتبارية وذات ميزانية مستقلة. يشمل هذا التعريف الوزارات والمؤسسات العامة، والمصالح، والدواوين والرئاسات، والهيئات والمكتبات العامة، ولا يشمل هذا التعريف فروع هذه المنظمات فى المناطق الأخرى بالمملكة، أو فروعها فى منطقة الرياض الإدارية" (آل مذهب والقحطانى، ١١٢:٢٠٠٠).

الدراسات السابقة:

عند مراجعة أدبيات الإدارة العربية وجدنا أن مفهوم فرق العمل لم يحظَ بالاهتمام اللازم سواءً فى دراسات الإدارة الحكومية أو فى دراسات إدارة

الأعمال، خاصة أنه أثبت نجاحه وأهميته بوصفه أسلوباً إدارياً فعالاً فى كثير من الدول المتقدمة والشركات العالمية (Elmuti, 1995:4). كما اتضح أن الحال فى المملكة العربية السعودية لم يكن أفضل منه فى الدول العربية حيث كانت الدراسات لهذا المفهوم - باعتباره مفهوماً مستقلاً - محدودة بشكل واضح. ولأن الباحث لم يحصل على الكثير من الأبحاث العلمية ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث؛ فإنه سوف يستعرض عدداً من الدراسات التى توافرت له، وإن لم تكن ذات علاقة وثيقة ومباشرة بمؤشرات استخدام المديرين لفرق العمل فى القطاع الحكومى بالمملكة العربية السعودية. وسيتم عرض الدراسات المتوافرة عن موضوع هذا البحث حسب تسلسلها الزمنى سواء الدراسات العربية منها أو الدراسات الأجنبية، الأحدث فالأحدث.

وفى دراسة للعصيمى (٢٠٠٣) عن اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال فى الأجهزة الحكومية المركزية، توصل العصيمى إلى أن صفات فريق العمل الفعال تتوافر بنسب متفاوتة لدى أفراد عينته، كما كشف عن وجود بعض معوقات تطبيق مفهوم فريق العمل الفعال كالغموض فى أدوار الأفراد، والقصور فى تدريبهم حول فرق العمل، كما بيّن العصيمى أن هناك تقبلاً لتطبيق مفهوم فرق العمل الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة توضيح دور الأفراد فى فريق العمل، والتأكيد على توافر صفات فريق العمل الفعال لدى أعضاء الفريق وهى تحمل المخاطر، والمرونة، والالتزام، والحساسية. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن فريق العمل فى الأجهزة الحكومية المركزية.

وفى دراسة عن علاقة أساليب الإبداع الفردية وعمليات فريق العمل وأدائه بمخرجات فريق العمل، توصل Kurtzbarg إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين صراع المهمة والإبداع الفردى، فى حين كانت العلاقة سلبية بين الإبداع الفردى وبين الصراع الشخصى وصراع العمليات.

أما دراسة McCoy (٢٠٠٠) عن مواصفات بيئة العمل الإبداعية للفريق فقد توصل إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين تفضيل الحل التعاونى للصراع وبين ارتفاع مستوى مهارات أفراد الفريق، وكذلك بين تدنى مستوى مهارات الفريق وتفضيل تفادى الصراع.

وتوصل نصير وعبابنه (١٩٩٨) فى دراستهما عن آراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال فى الأردن إلى أن ضرورة التركيز على دور فرق العمل فى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد والتى يساهم فيها العمل بروح الفريق كما فى إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة. كما توصلا إلى أن سمات العمل كفريق المتوافرة فى الأجهزة الحكومية الأردنية هى المشاركة، والتيسير، والانفتاح، والتعاون، ثم الحساسية والمرونة وتحمل المخاطر. وبينت الدراسة أن هناك فروقاً بين آراء المديرين حسب العمر والخدمة والمؤهل والمسمى الوظيفى. وقد أوصى نصير وعبابنه بتفعيل دور مفهوم فرق العمل، والتركيز على توفر سمات نجاح فريق العمل، وضرورة دراسة العمل والأفراد البيئة قبل العمل على تطبيق مفهوم فرق العمل فى المنظمات الحكومية.

ويرى Schermerhorn (١٩٩٦) فى دراسته عن دور المدير فى فريق العمل أن عليه تبنى المبادرة وتشجيعها، وتوضيح وبيان المهمة للفريق، ومشاركتهم فى المعلومات، وطلب آرائهم، وتلخيص ما يتوصل إليه الفريق حول المهمة، والمحافظة على استمرارية الفريق وحمايته من المؤثرات الخارجية، والعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أعضائه وتقليل التوتر بينهم، وتنسيق أنشطتهم، وتشجيعهم على العمل بعضهم مع البعض، ومتابعة تطور الفريق بشكل مستمر.

ويؤكد هاشم (١٩٩٦) فى دراسته على أن الأفراد يشتركون فى عدد من الاحتياجات المتعلقة بعملهم فى فريق العمل من أهمها: حاجتهم إلى أعمال يؤدونها، وحاجتهم إلى العمل مع بعضهم كفريق، وحاجتهم للمواد والمستلزمات

اللازمة للقيام بالعمل، وحاجتهم إلى التماسك والتلاحم الاجتماعى، بالإضافة إلى الحاجات والمستلزمات الشخصية. وفى ضوء تلك الاحتياجات أكد هاشم فى دراسته على دور المدير الذى يجب أن يبدأ بشرح المهمة للفريق، ثم تخطيط كيفية تحقيق الفريق لهدفه، ووضع المعايير الموضوعية والعادلة، وتنسيق أنشطته، وتحفيز الفريق والإبقاء على علاقات طيبة مع أعضاء الفريق، ورفع معنوياتهم ومكافآتهم وتوفير مستلزماتهم.

وتوصل Dyer (١٩٩٥) فى دراسته عن مدى اعتقاد المديرين بأهمية بناء فرق العمل فى منظماتهم إلى أن هناك اعتقاداً عالياً بأهمية فرق العمل، وأنه يحظى بأهمية عالية فى أولويات المديرين. كما بينت الدراسة أن هناك عدداً من المعوقات التى تواجه تطبيق فرق العمل منها عدم فهم واستيعاب الحوافز فى ظل العمل ضمن الفريق، وعدم الشعور بوجود اهتمام بالمفهوم فى المنظمة، وشعور بعض الأفراد بعدم الحاجة إلى فريق العمل، وعدم توافر الدعم من الإدارة العليا لتطبيق مفهوم فريق العمل. وقد حدد Dyer مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل فى ضياع ناتج الوحدة، وزيادة الشكاوى والتذمرات، وعدم الاهتمام بالمشاركة، وتدنى نوعية الخدمة، وظهور الصراعات، وزيادة تكاليف عمل الوحدة، والضعف العام فى حل المشكلات والإبداع والمبادرة.

ويحدد Harrington-Mackin فى دراسته التى تمت عام (١٩٩٤) عوامل نجاح فريق العمل فى إحلال عدد من المؤشرات أهمها: الثقة مكان الخوف، والاحترام والتعاون المتبادل، والمشاركة فى القيادة، واتخاذ القرارات بالإجماع.

وفى دراسة أجراها Gordon (١٩٩٢) على مدى تأثير فريق العمل فى الأفراد والإدارة والمنظمة، توصل إلى أن هناك شعوراً من الجهات الثلاث بتطورات وتحسينات فى المعنويات والجودة والإنتاجية نتيجة لتطبيق فريق العمل فى المنظمة.

وفى دراسة قام بها Evans (١٩٩٢) وجد أن من مؤشرات الحاجة إلى استخدام فرق العمل معارضة التغيير والتركيز على الأهداف الفردية بدلاً من

الجماعية، وغياب التغذية العكسية، ومعارضة تعليمات الإدارة، وظهور الصراعات بين العاملين بعضهم بعضاً وبينهم وبين الإدارة.

وقد حدد Liebowits وزميله De Meuse (١٩٨٢) فى دراستهما عن متطلبات نجاح فريق العمل – حددا – تلك المتطلبات فيما يلى: ضرورة أن يتطلب العمل استخدام الفريق، وتوافر التكامل والتفاعل بين الأعضاء، وتوافر المعلومات للفريق، ومشاركة الأفراد والجماعات فى الفريق، وتوافر الولاء والالتزام، ودعم الإدارة العليا، وتوفر المستلزمات المادية والمكافآت، ووجود قائد كفء للفريق، وتطبيق المنهج العلمى لبناء فريق العمل.

الخلاصة مما تقدم، هى أنه بتحليلنا لمعطيات الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع المتوافرة لم يتضح أن دراسة واحدة أشارت إلى جميع مؤشرات استخدام المدير لفرق العمل، إلا أن بعضها ركز على بعض المؤشرات دون غيرها. وبمراجعة تلك الدراسات نجد أن نصير وعبابنه (١٩٩٨)، و Schermerhorn (١٩٩٦)، وDyer (١٩٩٥) و Harrington-Mackin (١٩٩٤)، و Liebowits وزميله De Meuse (١٩٨٢) قد أكدوا على مؤشر المشاركة فى المعلومات باعتباره أحد مؤشرات استخدام المدير لفرق العمل، كما أكد كل من Kurtzbarg (٢٠٠٠) وSchermerhorn (١٩٩٦) وهاشم (١٩٩٦) على مؤشر تركيز جهود الفريق على المهمة، وجاء فى دراسة كل من هاشم (١٩٩٦) ودراسة Liebowits & De Meuse عام (١٩٨٢) إشارة إلى مؤشر توفير المواد والمستلزمات للفريق، وأشارت دراسة Schermerhorn (١٩٩٦) إلى مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، كما أكدت دراسة McCoy (٢٠٠٠) ودراسة Schermerhorn (١٩٩٦) ودراسة Dyer (١٩٩٥) ودراسة Liebowits & De Meuse (١٩٨٢) على مؤشر مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وجاء فى دراسة Schermerhorn (١٩٩٦) وهاشم (١٩٩٦) تأكيد على مؤشر حفز الأعضاء وتشجيعهم، وأشارت دراسة العصيمى (٢٠٠٣) وهاشم (١٩٩٦) وLiebowits & De Meuse (١٩٨٢) إلى مؤشر بناء الالتزام لدى الأعضاء، وجاء فى دراسة Schermerhorn (١٩٩٦)

وهاشم (١٩٩٦) تأكيد على مؤشر تنسيق أنشطة الفريق، كما أكدت دراسة Kurtzbarg (٢٠٠٠) و McCoy (٢٠٠٠) ودراسة Dyer (١٩٩٥) و Evans (١٩٩٢) على مؤشر التعامل مع الخلافات والصراعات، وأكد نصير وعبابنه (١٩٩٨) و Schermerhorn (١٩٩٦) وهاشم (١٩٩٦) وHarrington-Mackin (١٩٩٤) ودراسة Liebowits & De Meuse (١٩٨٢) على ضرورة اهتمام المدير اهتماماً حقيقياً بأعضاء الفريق باعتباره أحد مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل، وجاء فى دراسة Schermerhorn (١٩٩٦) وهاشم (١٩٩٦) تأكيد على مؤشر تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، كما أكدت دراسة Kurtzbarg (٢٠٠٠) ودراسة McCoy (٢٠٠٠) و Dyer (١٩٩٥) على دور المدير فى إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، كما أكدت دراسة Schermerhorn (١٩٩٦) ودراسة Evans (١٩٩٢) على الاهتمام بالتغذية العكسية، وجاء فى دراسة هاشم (١٩٩٦) ودراسة Liebowits & De Meuse (١٨٨٢) تأكيد على مؤشر الاهتمام بمكافآت الفريق.

وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الشخصية فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل لم يكن هناك معالجة مباشرة من الدراسات السابقة التى تم استعراضها لهذا الجانب، إلا أن دراسة McCoy (٢٠٠٠) توصلت إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين تفضيل الحل التعاونى للصراع وبين ارتفاع مستوى مهارات أفراد الفريق، وكذلك بين تدنى مستوى مهارات الفريق وتفضيل تفادى الصراع. وتوصل نصير وعبابنه (١٩٩٨) إلى أن هناك فروقاً بين آراء المديرين فى مدى توافر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال فى الأردن حسب العمر والخدمة والمؤهل والمسمى الوظيفى.

وختاماً يجب توضيح أنه لم يظهر من بين الدراسات السابقة أى دراسة عملت على قياس استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الإدارية المركزية فى المملكة العربية السعودية على أساس المؤشرات المحددة السابقة. ومن ثم فإن

هذه الدراسة موجهة لذلك من خلال بحث استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى ضوء المؤشرات التى تم استخلاصها، وكذلك بحث تأثير بعض خصائص المديرين فى ذلك الاستعداد وتأثره بها. وهذه هى الإضافة التى تتميز بها هذه الدراسة، والتى نأمل أن تجعل منها لبنة هامة تسد هذه الفجوة فى أدبيات الإدارة العربية.

منهجية الدراسة:

يناقش البحث فى هذا الجزء منهج الدراسة والمجتمع والعينة التى استخدمها الباحثون ثم أداة جمع البيانات وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً حدود وإجراءات الدراسة.

١ - منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتبر أكثر المناهج تناسباً مع أهدافها، كما أنه أكثرها انسجاماً مع طبيعة المشكلة التى تتم دراستها. وقد ثبت أن هذا المنهج هو من أكثر مناهج العلوم السلوكية ملاءمة للدراسات التى تتطلب استقصاء آراء عينة كبيرة من مجتمع الدراسة، كما هو الحال فى هذه الدراسة (القحطانى، ٢٠٠٠).

٢ - مجتمع وعينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية فى المملكة العربية السعودية، أما مجتمع الدراسة المستهدف فيتكون من مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. ونظراً لكبر حجم المجتمع المستهدف؛ قرر الباحث الاعتماد على العينة العشوائية العنقودية Cluster Random Sample وذلك لاختيار ثلث الأجهزة المركزية تقريباً عينةً ممثلةً لهذه الأجهزة، وقد بلغت تسعة عشر جهازاً حكومياً، ثم تم فى خطوة ثانية سحب

عينة عشوائية ملائمة من المديرين فى هذه الأجهزة، وذلك عن طريق الاستعانة بإدارات العلاقات العامة، وقد بلغ عددهم (٤٠٠) مدير. وقد تم استبعاد العسكريين من المديرين فى بعض الأجهزة التى يوجد بها مدنيون وعسكريون فى نفس الوقت، وذلك توخياً لتماثل العينة خاصة فيما يتعلق بمصدر السلطة. وبعد توزيع الاستبانات على هؤلاء المديرين عن طريق إدارات العلاقات العامة كان العائد منها (٣٥٤) استبانة، وكان الصالح للتحليل (٣٤٨) استبانة.

٣ - أداة جمع البيانات:

انطلاقاً من أدبيات الموضوع ومراجعة الدراسات السابقة، ومن خلال الاستعانة ببعض تلك الدراسات التى تطرقت لمؤشرات استخدام فرق العمل خاصة بحث نعيم نصير (١٩٩٨) ودراسات Glenn Hallam and David Campbell (١٩٩٧) قام الباحث بإعداد قائمة بمؤشرات استخدام فرق العمل، بلغت (١٤) مؤشراً. وعلى ضوء تلك المؤشرات تم صياغة وإعادة صياغة عدد من العبارات التى تقيس بعض جوانب ذلك المؤشر؛ للتعرف على مدى استعداد المديرين فى الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل حسب كل مؤشر. وقد كانت الاستبانة مؤلفة من قسمين رئيسين، يحتوى الأول على مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالعوامل الشخصية (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، عدد سنوات الخبرة، التدريب على فرق العمل)، ويحتوى القسم الثانى على (٨٥) عبارة موزعة بين المؤشرات المختلفة، وموجهة نحو التعرف على مدى استعداد مديرى الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لاستخدام فرق العمل (انظر جدول رقم ١). وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت المتدرج ذى الخمس نقاط لقياس استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل حسب هذه المؤشرات. ويتكون هذا المقياس من العبارات التالية: مستعد بدرجة كبيرة (٥)، مستعد (٤)، مستعد إلى حد ما (٣)، غير مستعد (٢)، غير مستعد إطلاقاً (١).

٤- صدق وثبات الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة بعد إعدادها على (٧) من أساتذة الإدارة المتخصصين فى مجال الدراسة وفى البحث العملى بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود؛ وذلك بغرض قراءتها والتأكد من وضوحها ومن مدى ملاءمة العبارة للمحور الذى تقيسه. كما تم عرض الاستبانة على (١٣) مديراً ذوى مستويات مختلفة؛ للتأكد من أن العبارات الواردة بالاستبانة تقيس المؤشرات المحددة، وللتأكد من سهولة فهمها ووضوحها. وقد أبدى الزملاء والمديرون عدداً من الملاحظات التى أخذت فى الاعتبار، وتم على ضوئها تعديل الاستبانة وإخراجها بشكلها النهائى بعد تصحيحها.

وأما ثبات الاستبانة فقد تم قياس معامل الثبات الداخلى (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة وجاء عالياً بالقدر المطلوب، كما تم قياس معامل الثبات الداخلى لأسئلة الاستبانة كوحدة واحدة، وجاء أيضاً عالياً بما يكفى للاطمئنان على ثبات الاستبانة، (انظر الجدول رقم ١).

٥ - حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على عينة من مديرى الإدارات الذكور بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، ولم تشمل أى جهاز عسكرى بحت، بل اقتصرت على الأجهزة المدنية، وتم استبعاد الإدارات العسكرية من الأجهزة التى تمت دراستها. وقد تم توزيع الاستبانات على عينة البحث فى الفصل الدراسى الثانى من عام ١٤٢٣هـ. وتقيس هذه الدراسة مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم على ضوء (١٤) مؤشراً تم استخلاصها من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وتم الاعتماد على آراء المحكمين فى تقدير دقة العبارات المستخدمة فى قياس هذه المؤشرات وفى تقدير استقلاليتها وصلاحيات عباراتها.

جدول رقم (١)
معامل الثبات لمؤشرات استخدام فريق العمل ومعامل الثبات الكلى

م	مؤشرات استخدام فريق العمل	عبارات قياس العامل	معامل الثبات
١	المشاركة فى المعلومات	١-٦	٠,٩١
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	٧-١٣	٠,٨٧
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	١٤-١٨	٠,٩٣
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	١٩-٢٤	٠,٩٣
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	٢٥-٣٠	٠,٩٢
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	٣١-٣٦	٠,٨٨
٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء	٣٧-٤٤	٠,٨٧
٨	تنسيق أنشطة الفريق	٤٥-٤٩	٠,٩٠
٩	التعامل مع الخلافات والصراعات	٥٠-٥٥	٠,٨٩
١٠	الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق	٥٦-٦١	٠,٩٦
١١	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	٦٢-٦٦	٠,٨١
١٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	٦٧-٧٢	٠,٩٣
١٣	الاهتمام بالتغذية العكسية	٧٣-٨٢	٠,٩٢
١٤	الاهتمام بمكافآت الفريق	٨٣-٨٥	٠,٨٩
	معامل الثبات للمحاور مجتمعة	٠,٩١	

٦ - إجراءات البحث:

بعد أن تم تحديد عينة البحث، قام الباحث بتوزيع الاستبانات من خلال الاستعانة بعدد من طلاب كلية العلوم الإدارية بعد أن تم تدريبهم على ذلك. وبعد استلام الاستبانات تم استبعاد غير الصالح منها، ثم استعان الباحث بمركز معالجة البيانات بكلية العلوم الإدارية لتفريغ البيانات على برنامج الـ SPSS. وبالإضافة إلى المراجعة النظرية أجريت بعض الاختبارات كالتكرارات؛ للتأكد من صلاحية البيانات بعد تفريغها، وأنه لا يوجد بينها أى بيانات شاذة أو رموز غريبة. وبعد ذلك تم استخراج

بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية، أجريت الاختبارات الإحصائية لحساب معامل الثبات للمؤشرات المختلفة كل على حدة، وكذلك للاستبانة كوحدة واحدة. كما تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لإجابات مفردات العينة حول مدى استعدادهم لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم، وكذلك اختبار معامل الاختلاف؛ للتعرف على مدى وجود فوارق بين المديرين فى استعدادهم لاستخدام فرق العمل فى أداء أعمالهم، وذلك حسب اختلاف خصائصهم المدروسة، كما تم حساب معامل الارتباط Pearson Correl ation لقياس مدى وجود علاقة إيجابية بين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل وبعض خصائصهم التى تمت دراستها. وأخيراً تم حساب الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted Coefficient of Determination) لتحديد ما إذا كان استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل يزيد بزيادة بعض العوامل الشخصية لعينة الدراسة (كمجموعة).

عرض وتحليل البيانات:

يشكل هذا الجزء من البحث الجانب الميدانى للدراسة، وسيتم هنا أولاً استعراض بيانات العينة، ثم بعض الجوانب المتعلقة بمؤشرات استخدام فريق العمل، ثم قياس الاختلاف والتأثير والعلاقة بين مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل وبعض خصائص المديرين.

أولاً - بيانات عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على عينة من مديرى الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية التى يعتبر الباحث ممثلة لمجتمع الدراسة؛ ولهذا فسوف نستعرض بعض خصائص هذه العينة، وكذلك بعض الجوانب المتعلقة بها التى يمكن أن تعطى مزيداً من الفهم لعينة البحث، بالإضافة إلى أنها ستسهم فى تزويدنا ببعض المعلومات حول تأثير خصائص المديرين فى استخدام فرق العمل.

١- توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

نجد من الجدول التالى أن أعمار الغالبية من عينة الدراسة من المديرين تقع ما بين الخامسة والثلاثين والخامسة والأربعين وذلك بنسبة (٥١,٧٪)، كما نجد أن الغالبية منهم من أصحاب المراتب الواقعة بين الثامنة والعاشرة وذلك بنسبة (٤٩,٤٪)، وأيضاً الغالبية منهم يشغلون وظيفة مدير إدارة، وذلك بنسبة (٣٨,٥٪)، كما أن الغالبية منهم يحملون الشهادة الجامعية أو ما يعادلها وذلك بنسبة (٤٦,٠٪). وقد تبين أن الغالبية من عينة الدراسة من المديرين المتخصصين فى علوم الإدارة والاقتصاد وذلك بنسبة (٤١,٤٪)، وكذلك وجدنا أن الغالبية من هؤلاء المديرين يرأسون ما بين ستة إلى عشرة موظفين وذلك بنسبة (٢٦,٤٪)، وخبرة الغالبية منهم واحد وعشرون سنة أو أكثر وذلك بنسبة (٣٣,٣٪).

وعلى الرغم من أن نسبة لا بأس بها من المديرين (٣٧,٩٪) قد حصلت على الأقل على ثلاث دورات تدريبية فى إدارة فريق العمل، إلا أنه بالمقابل هناك نسبة عالية من المديرين (٢٩,٣٪) لم تحصل على أى تدريب فى هذا المجال، فى حين أن نسبة مقاربة منهم أيضاً (٣٢,٧٪) حصلت على دورة أو دورتين تدريبيتين فى إدارة فريق العمل، انظر الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)
خصائص عينة الدراسة من المديرين

خاصية العينة	التصنيف	التكرار	النسبة
١ - العمر	أقل من ٢٥ سنة	٨	٢,٣
	٢٥ وأقل من ٣٥ سنة	٦٢	١٧,٨
	٣٥ وأقل من ٤٥ سنة	١٨٠	٥١,٧
	٤٥ سنة فأكثر	٩٨	٢٨,٢
٢ - المرتبة الوظيفية	السابعة فأقل	٤٤	١٢,٦
	الثامنة إلى العاشرة	١٧٢	٤٩,٤
	الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة	١٢٢	٣٥,١
	أعلى من الثالثة عشرة	١٠	٢,٩

تابع - جدول رقم (٢).

خاصية العينة	التصنيف	التكرار	النسبة
٣ - الوظيفة	رئيس قسم أو وحدة	١١٠	٣١,٦
	مدير إدارة	١٣٤	٣٨,٥
	مدير عام	٦٤	١٨,٤
	أخرى	٤٠	١١,٥
٤ - المؤهل	ثانوية عامة أو أقل	٦٢	١٧,٨
	دبلوم بعد الثانوية	٤٠	١١,٥
	بكالوريوس أو ما يعادلها	١٦٠	٤٦,٠
	دراسات عليا	٨٦	٢٤,٧
٥ - التخصص	علوم إدارية أو اقتصادية	١٤٤	٤١,٤
	علوم إنسانية	٥٠	١٤,٤
	علوم تطبيقية	٥٤	١٥,٥
	أخرى	١٠٠	٢٨,٧
٦ - عدد المرؤوسين	أقل من ٦ موظفين	٨٤	٢٤,١
	٦ موظفين إلى ١٠ موظفين	٩٢	٢٦,٤
	١١ موظفاً إلى ١٥ موظفاً	٥٦	١٦,١
	١٦ موظفاً فأكثر	١١٦	٣٣,٣
٧ - عدد سنوات الخبرة	١٠ سنوات فأقل	٧٤	٢١,٣
	١١ إلى ١٥ سنة	٤٤	١٢,٦
	١٦ إلى ٢٠ سنة	١١٤	٣٢,٨
	٢١ سنة فأكثر	١١٦	٣٣,٣
٨ - عدد الدورات التدريبية فى مجال فرق العمل:			
	لم أحصل على تدريب فى هذا المجال	١٠٢	٢٩,٣
	حصلت على دورة تدريبية واحدة فقط	٤٤	١٢,٦
	حصلت على دورتين تدريبيتين	٧٠	٢٠,١
	حصلت على ثلاث دورات تدريبية فأكثر	١٣٢	٣٧,٩

٢ - توزيع عينة الدراسة حسب الجهة التى ينتمى إليها المديرون:

تتوزع عينة البحث من المديرين بين (١٩) جهازاً مركزياً من الأجهزة الحكومية التى تم اختيارها فى مدينة الرياض. وعلى الرغم من أنه تم توزيع (٢٥) استبانة على المدرين فى كل جهاز، إلا أنها لم ترد جميعها، بل كان العائد أقل من ذلك حيث راوح بين (٢٢) و(١٢) استبانة، انظر الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)
توزيع عينة البحث حسب الجهة التى ينتمى لها المدير

م	الجهة التى ينتمى لها المدير	التكرار	النسبة
١	وزارة النقل	٢٢	٦,٣
٢	وزارة التربية والتعليم	٢٢	٦,٣
٣	وزارة الشئون البلدية والقروية	٢٠	٥,٧
٤	وزارة العمل والشئون الاجتماعية	٢٠	٥,٧
٥	وزارة المالية	١٦	٤,٦
٦	وزارة الداخلية	١٦	٤,٦
٧	وزارة الصحة	٢٠	٥,٧
٨	وزارة التجارة والصناعة	١٦	٤,٦
٩	وزارة الدفاع والطيران	٢٠	٥,٧
١٠	وزارة الثقافة والإعلام	٢٠	٥,٧
١١	إمارة منطقة الرياض	١٨	٥,٢
١٢	أمانة مدينة الرياض	٢٠	٥,٧
١٣	رئاسة الاستخبارات العامة	١٨	٥,٢
١٤	مؤسسة النقد العربى السعودى	١٨	٥,٢
١٥	هيئة المعلومات والاتصالات	١٢	٣,٤
١٦	الرئاسة العامة لرعاية الشباب	٢٠	٥,٧
١٧	مصلحة الجمارك	١٨	٥,٢
١٨	جامعة الإمام محمد بن سعود	١٢	٣,٤
١٩	جامعة الملك سعود	٢٠	٥,٧
	المجموع	٣٤٨	١٠٠

ثانياً - مؤشرات استخدام فرق العمل:

إجمالاً، تبين أن مستوى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم ليس عالياً، فقد كان المؤشر العام لاستعدادهم هو (٣,٤٨) حسب مقياس الدراسة، وكانت قيمة الانحراف المعيارى هى (٠,٩٦)، مما يعنى أن هناك تشتتاً عالياً للإجابات وأنها غير متماثلة، (انظر الجدول رقم ٤). وتفصيلاً، نجد أنه فى ضوء تحليلنا لمؤشرات استعداد مديرى إدارات الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل، أن إجابات مفردات العينة تظهر وجود استعداد عالٍ لدى مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل بالنسبة لخمسة من مؤشرات استخدام فرق العمل، حيث راوحت متوسطاتها بين (٣,٥ إلى ٥). وهذه المؤشرات هى كما يلى حسب تسلسلها: تركيز جهود الفريق على المهمة بمتوسط (٤,٤٤)، ثم المشاركة فى المعلومات بمتوسط (٤,٤١)، ثم تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمتوسط (٤,١٣)، ثم مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم (٤,٠٧).

كما جاء استعداد البعض لاستخدام فرق العمل حسب عدد من المؤشرات بدرجة متوسطة، أى بين الاستعداد (٤) والاستعداد المحدود (٣). ومن تلك المؤشرات الاهتمام بمكافآت الفريق (٣,٨٩)، والتعامل مع الخلافات والصراعات (٣,٢٠)، وتنسيق أنشطة الفريق (٣,١٢)، وبناء الالتزام لدى أعضاء الفريق (٣,١١)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم (٣,٣٥)، وتوفير المواد والمستلزمات (٣,٠٣). وتبين أنه ليس لدى المديرين استعداد لاستخدام فرق العمل بحسب مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق (٢,٨٦)، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق (٢,٨٦)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع (٢,٩٠).

جدول رقم (٤)
آراء المديرين حول مدى استعدادهم لاستخدام فرق العمل

م	مؤشرات استخدام فريق العمل	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	المشاركة فى المعلومات	٤,٤١	٠,٨٧
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	٤,٤٤	١,٠٢
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	٣,٠٢	٠,٩٠
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	٢,٨٦	٠,٩٣
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	٤,٠٧	١,٠٨
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	٣,٣٥	٠,٩٦
٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء	٣,١١	٠,٩٢
٨	تنسيق أنشطة الفريق	٣,١٢	٠,٩٩
٩	التعامل مع الخلافات والصراعات	٣,٢٠	٠,٨٨
١٠	الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق	٢,٨٦	١,٠١
١١	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	٤,١٣	٠,٩١
١٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	٢,٩٠	١,١٢
١٣	الاهتمام بالتغذية العكسية	٣,٣٠	١,١٤
١٤	الاهتمام بمكافآت الفريق	٣,٨٩	١,٠٧
	المؤشر العام لاستعداد المديرين لاستخدام فراق العمل	٣,٤٨	٠,٩٦

وتبين أيضاً أن أكثر مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المديرين فى الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية بالمملكة هو عامل المشاركة فى المعلومات، وأقلها هو عامل بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، وكذلك الاهتمام الحقيقى بالفريق، حيث بلغ متوسط الإجابة لكل منهما (٢,٨٦) مع اختلاف فى قيمة الانحراف المعيارى لكل منهما عن الآخر حيث كانا (٠,٩٣) و (١,٠١) على التوالى.

تتفاوت قيمة الانحراف المعيارى لكل من المؤشرات الأربعة عشر؛ حيث إنها تراوح بين (٠,٨٧) و(١,١٤)، ويدل ذلك على وجود تفاوت فى إجابات مفردات العينة. فتلك التى جاء الانحراف المعيارى لها أقل من (١)، تعنى تركزاً أكثر للإجابات حول المتوسط وقد بلغت ثمانية مؤشرات، أما تلك التى جاء الانحراف المعيارى لها أكبر من (١) فتعنى تشتت الإجابات وتباعدها عن المتوسط، مما يدل على أن عينة البحث غير متسقة فى رأيها بشأن تلك المؤشرات، وعددها ستة مؤشرات، رواح الانحراف المعيارى لها بين (١,٠١) و(١,١٤)، كما يتضح من الجدول رقم (٤)، السابقة.

ثالثاً - اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم:

للتعرف على مدى وجود اختلاف فى استعدادات المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف بعض خصائصهم؛ تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادى ANOVA. ويساعد هذا الاختبار على تحديد دلالة الاختلاف التى توضح مدى وجود فروق عند هؤلاء المديرين باختلاف الخصائص التالية: العمر، والمرتبة، والوظيفة، والمؤهل، والتخصص، وعدد المرؤوسين، وسنوات الخبرة، والتدريب على فرق العمل. وفيما يلى عرض لأهم النتائج لقيمة F كما جاءت فى الجدول رقم (٥).

للتعرف على اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف أعمارهم يتضح من الجدول السابق أن قيمة F تدل على وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل بحسب المؤشرات التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، تخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة)، أما المؤشرات الأخرى فلم يتضح وجود أى فوارق بين المديرين باختلاف أعمارهم.

جدول رقم (٥)
تحليل التباين لاختلاف مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (قيمة F)

م	مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل	العوامل الشخصية							
		العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	التخصص	المرؤوسون	الخبرة	التدريب
١	المشاركة فى المعلومات	١,٥٤	*٢,٥٢	*٢,٦٧	*٢,٣٢	٠,٥٩	١,١٢	*٢,٨٠	*٢,٣٩
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	١,٢٧	*٢,٣٩	*٢,٣٨	*٢,٥٠	٢,١١	٢,١٦	*٢,٣٥	*٢,٤١
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	١,١٢	*٣,١٦	*٢,٧٩	٠,٢١	٢,١٩	*٣,٢١	١,٤٩	*٢,٣٥
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	١,١٣	٠,٥١	*٢,٤١	*٢,٤٥	٢,٠٣	*٢,٤٩	*٣,١٢	*٢,٩٧
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	*٣,٥٦	١,٣٣	*٣,٢١	٠,٠٩	٢,٢٧	*٢,٥٢	*٢,٦٨	*٢,٦٨
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	١,٧٩	٠,٢٦	*٢,٣٤	*٤,١٠	١,٧٥	*٢,٦٥	*٢,٧٣	*٣,٧١
٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء	*٢,٣٣	*٣,٢٤	*٢,٤٥	*٢,٥٣	١,٠٩	*٣,٢١	*٢,٣١	*٢,٧٢
٨	تطوير وتنسيق أنشطة الفريق	*٢,٤١	*٢,٥٧	*٢,٣١	*٢,٨٤	٠,٦٧	*٣,٠٥	*٢,٣٧	*٢,٦٣
٩	التعامل مع الخلافات والصراعات	٢,١١	٢,٢٣	١,٥٤	٠,٢١	٢,١٧	٢,٠١	*٢,٤٧	*٣,٠٩
١٠	الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق	١,٨٧	٢,١٨	*٣,٢٣	*٢,٤٤	١,٧٨	٢,١٠	*٣,٦٧	*٣,٥٢
١١	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	*٢,٦٢	*٢,٦٦	*٢,٥٩	*٢,٣٩	١,١٢	٢,١٢	*٢,٤٤	*٢,٥٤
١٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	*٢,٢٢	٠,٥٦	١,٢٣	*٤,٢٣	٢,٢٦	١,٣٤	*٢,٦٥	*٣,٢٣
١٣	الاهتمام بالتغذية العكسية	*٢,٩٨	٢,٠٤	*٣,٦٧	*٢,٩٢	١,٨٩	٠,٨٠	*٢,٨٩	*٢,٦٤
١٤	الاهتمام بمكافآت الفريق	٠,٧٩	١,٢١	*٢,٦٠	*٢,٢٣	١,٨٩	٢,١٦	*٢,٣٦	*٢,٨٩

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، أى أنه يوجد اختلاف بين المديرين إزاء استعدادهم لاستخدام فرق العمل.

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مراتبهم الوظيفية اتضح من الجدول رقم (٥) عدم وجود فروق بين المديرين باختلاف مراتبهم بحسب معظم المؤشرات، إلا أنه اتضح من الجدول أيضاً وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين المديرين حسب مؤشرات المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه.

ويظهر من تحليل التباين فى الجدول رقم (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائياً بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) عند المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفزهم وتشجيعهم، وبناء الالتزام لديهم، وتنسيق أنشطة الفريق، والاهتمام الحقيقى بالأعضاء، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق. وهناك مؤشران فقط لم يتضح وجود أى فوارق عندها بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل، مما يدل على أنه لا يختلف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ويتضح من تحليل التباين أن هناك دلالة إحصائية ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) تؤكد أن استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل يختلف باختلاف مؤهلاتهم عند مؤشرات المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتنسيق أنشطة الفريق، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم

للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق. أما بقية المؤشرات، وهى ثلاثة، فلم يظهر فى نتائجها أى دلالة إحصائية تؤكد وجود اختلافات بين استعدادات المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مؤهلاتهم حسب تلك المؤشرات.

يتبين من الجدول رقم (٥) أن قيم F لم تظهر أى دلالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) لأى من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل عند المديرين؛ مما يعنى أنه لم يظهر أى اختلاف فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تخصصاتهم.

وللتعرف على وجود اختلاف بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات المدروسة وبين عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير؛ تبين من الجدول رقم (٥) أنه لا يوجد اختلاف حسب معظم المؤشرات، إلا أن قيمة F دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) على وجود فروق بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف عدد مرؤوسيهم حسب المؤشرات التالية: الاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق.

ولدراسة مدى وجود اختلاف فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خبراتهم تبين من تحليل التباين فى جدول رقم (٥) أن هناك دلالة إحصائياً لقيمة F عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، حيث تعنى أنه يوجد اختلافات بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خبراتهم حسب المؤشرات التالية: إشراك الأعضاء فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، والتعامل مع الخلافات والصراعات،

والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق. ولم يتضح أن هناك أى دلالة إحصائياً لقيمة F لمؤشر توفير المواد والمستلزمات.

ولتحديد ما إذا كان هناك اختلاف بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تدريبهم على استخدام فرق العمل بناءً على مؤشرات الاستعداد التى تمت دراستها؛ اتضح من اختبار التباين أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تدريبهم؛ إذ إن قيمة F تعطى دلالة إحصائية لجميع المؤشرات عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

رابعاً - علاقات الارتباط بين خصائص المديرين ومؤشرات استخدام فرق العمل:

اتضح من اختبار Pearson Correlation أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية للمديرين وبين بعض مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). وفيما يلى تفصيل لذلك كما يظهر فى الجدول رقم (٦).

يتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين عمر المدير وبين عدد من مؤشرات استخدام فرق العمل، إلا أنه ليس عالياً. ويعنى ذلك أن المديرين الأكبر عمراً لديهم استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٧)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، تخطيط وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٢)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (٠,١٩)، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة) بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٠).

جدول رقم (٦)
معامل الارتباط بين العوامل الشخصية للمديرين ومؤشرات استخدام فرق العمل (قيمة R)

م	مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل	العوامل الشخصية للمديرين							
		العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	التخصص	المرؤوسون	الخبرة	التدريب
١	المشاركة فى المعلومات	٠,١٢	*٠,٠٨	*٠,٠٥	*٠,١٦	٠,١٩	٠,٠٤	*٠,٢١	*٠,١٧
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	٠,٠٧-	*٠,٢١	*٠,٠٨	*٠,١٥	٠,٢١	*٠,٣١-	*٠,١٣	*٠,١٥
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	٠,١١	*٠,١٧	*٠,٠٩	٠,٢١	٠,٢٠	*٠,٣٦	٠,٢٢	*٠,٢٨
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	٠,٠٩-	٠,٢٠	*٠,١٣	*٠,٢٣	٠,١٧	*٠,٣٢	*٠,١٩	*٠,١٠
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	*٠,٠٧	٠,١٨	*٠,١٧	٠,٠٩	٠,١٥	*٠,١٨	*٠,١٩	*٠,٢٤
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	٠,١٧	٠,٢٦	*٠,٣٦	*٠,٢١	٠,١٢	*٠,٠٧	*٠,٢٥	*٠,١٨
٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء	*٠,١٨	*٠,٢٣	*٠,٢١	*٠,٠٩	٠,٢١	*٠,١٢	*٠,١٦	*٠,٣٧
٨	تطوير وتنسيق أنشطة الفريق	*٠,٢١	*٠,١٨	*٠,٣٦	*٠,١٢	٠,١٦	*٠,٠٥	*٠,٢٠	*٠,٠٦
٩	التعامل مع الخلافات والصراعات	٠,٠٧	٠,١١	٠,١٧	٠,٢٤	٠,٢٤	٠,١٤	*٠,٢٢	*٠,١٤
١٠	الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق	٠,٣٣	٠,٢٢	*٠,١٤	*٠,٢٣	٠,١٢	*٠,٢٣-	*٠,١٢	*٠,١٢
١١	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	*٠,٢٢	*٠,٠٨	*٠,٠٩	*٠,١٨	٠,٢٦	٠,١٧	*٠,١٩	*٠,٣١
١٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	*٠,١٩	٠,٣٢	٠,١٢	*٠,٠٧	٠,٠٨	٠,٢٣	*٠,٠٨	*٠,٠٩
١٣	الاهتمام بالتغذية العكسية	*٠,٣٠	٠,٢٧	*٠,١٣	*٠,٠٨	٠,١٧	*٠,٠٨-	*٠,٢٦	*٠,١٧
١٤	الاهتمام بمكافآت الفريق	٠,١٩	٠,٢٠	*٠,١٦	*٠,٠٩	٠,٢٣	٠,١١-	*٠,٢٧	*٠,٢١

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

وتبين أيضاً من الجدول رقم (٦) أن لمرتبة المدير ارتباطاً إيجابياً ليس عالياً بعدد من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل، فقد اتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين المرتبة وبين عدد من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل. ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب المراتب العالية استعداد أكبر لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: المشاركة فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٧)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٣)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨).

ويظهر فى الجدول رقم (٦) أن مستوى الوظيفة يرتبط ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بعدد من مؤشرات استعداد المدير لاستخدام فريق العمل فى الإدارات الحكومية، ولكن الملاحظ أن ذلك الارتباط ليس بقوى. ويعنى ذلك أن لدى المديرين من المستويات الوظيفية العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٥)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨)، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٩)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له بمعامل ارتباط قدره (٠,١٣)، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,١٧)، وحفزهم وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٦)، وبناء الالتزام لديهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٦)، والاهتمام الحقيقى بالأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,١٤)، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٩)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (٠,١٣)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٦).

كما يتبين من جدول رقم (٦) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين مؤهل المدير ومدى استعداده لاستخدام فرق العمل حسب بعض المؤشرات، ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب المؤهلات العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,١٦)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,١٥)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٣)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٩)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٢)، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٣)، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٧)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٩).

أما عن التخصص فقد اتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا يوجد أى ارتباط بينه وبين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية المركزية، سواء أكان تخصص المدير علوماً إدارية واقتصادية، أم علوماً إنسانية، أم علوماً طبيعية، أم غير ذلك.

أما عدد المرؤوسين فيظهر من الجدول رقم (٦) أن له ارتباطا إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) باستعداد مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لاستخدام فرق العمل. لقد تبين أن لدى المديرين الذين يشرفون على عدد أكبر من المرؤوسين استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: الاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٦)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٢)، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير

واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٧)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٥)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٢). كما اتضح أيضاً أن هناك ارتباطاً سلبياً ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عدد المرؤوسين تحت إدارة المدير وبين بعض مؤشرات استخدام فريق العمل، وهى: تركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (-٠,٣١)، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق بمعامل ارتباط قدره (-٠,٣٢)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (-٠,٠٨). ويعنى ذلك أن المديرين الذين يشرفون على عدد كبير من المرؤوسين لديهم استعداد أقل لاستخدام فرق العمل بموجب المؤشرات السابقة.

واتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين عدد سنوات خبرة المدير وبين درجة استعداده لاستخدام فرق العمل فى إدارته، ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب الخبرات العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: إشراك الأعضاء فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,١٣)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٩)، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,١٩)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٥)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,١٦)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٠)، والتعامل مع الخلافات والصراعات بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٢)، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٢)، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,١٩)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٦)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٧).

يتبين من الجدول رقم (٦) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين عدد الدورات التدريبية التى حصل عليها المدير فى استخدام فرق العمل وبين استعداده لاستخدام فرق العمل حسب جميع المؤشرات، ويعنى ذلك أنه يكون لدى المديرين ممن حصلوا على عدد كبير من الدورات التدريبية استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,١٧)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,١٥)، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٨)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له بمعامل ارتباط قدره (٠,١٠)، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٤)، وحفزهم وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، وبناء الالتزام لديهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٧)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٦)، والتعامل مع الخلافات والصراعات بمعامل ارتباط قدره (٠,١٤)، والاهتمام الحقيقى بالأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,١٢)، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,٣١)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدرة (٠,٠٩)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (٠,١٧)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١).

خامساً - تأثير خصائص المديرين فى مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل:

لقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted Coefficient of Determination) للتعرف بدقة على مدى قدرتنا على أن ننسب التغير فى مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل باعتبارها متغيرات تابعة إلى التغير فى خصائص المديرين باعتبارهم مجموعة واحدة من المتغيرات المستقلة، وكذلك للتأكد من إمكانية تفسير التغير فى تلك

المؤشرات بناءً على التغير فى خصائص المديرين (باعتبارهم مجموعة واحدة). كما تم استخدام قيمة معامل (ميل) الانحدار (B Value)، وهى تمثل مقدار التغير فى المتغير التابع لكل وحدة من التغير فى المتغيرات المستقلة (خصائص المديرين) لتحديد مقدار ذلك التغير.

ويبين جدول رقم (٧) طبيعة العلاقة بين خصائص المديرين مجتمعة باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باعتبارها متغيرات تابعة، كما يبين مقدار التغير فى المؤشرات باعتبارها متغيرات تابعة، وذلك لقاء التغير بمقدار وحدة من التغير فى المتغيرات المستقلة، وقد تبين أن هذا التغير هو تغير إيجابى طردى. ويبين الجدول أن تحليل الانحدار المتعدد المعدل يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المديرين وبين مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل. وقد تمخض التحليل عما يلى:

١ - المشاركة فى المعلومات: اتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة فى المعلومات وبين خصائص المديرين، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل (٠,١٤) ، مما يعنى أن (١٤٪) فقط من التغير فى هذا المؤشر يمكن نسبتها إلى المتغيرات المستقلة (التدريب والعوامل الشخصية الأخرى المذكورة أعلاه مجتمعة)، وهذه نسبة قليلة.

٢ - تركيز جهود الفريق على المهمة: أوضح الجدول رقم (٧) أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) بين خصائص المديرين الأخرى وبين مؤشر تركيز جهود الفريق على المهمة. وقد كان معامل التحديد المعدل يساوى (٠,١٩)، وهذا يعنى أن (١٩٪) من التغير فى هذا المؤشر يمكن نسبته إلى التغير فى خصائص المديرين ، إلا أنه لا يمكن اعتبار ذلك نسبة عالية.

٣ - توفير المواد والمستلزمات للفريق: ظهر من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) بين خصائص المديرين وهى فى صورة متغيرات مستقلة وبين مؤشر توفير المواد والمستلزمات للفريق فى صورة متغير تابع. وقد كان معامل التحديد المعدل (٠,٠٩٤)، وهو معدل لا يدل على نسبة تغير عالية نتيجة لهذه العلاقة.

٤ - بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق: تبين من جدول (٧) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين خصائص المديرين وهى فى صورة متغيرات مستقلة وبين مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، وكان معامل التحديد المعدل هو (٠,١١)، ويدل ذلك على أن نسبة التغير فى مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق نتيجة للتغير فى المتغيرات المستقلة نسبة ضعيفة.

٥ - مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم: تضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) بين خصائص المديرين مجتمعة باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم باعتباره مؤشراً تابعاً، وقد كان معامل التحديد المعدل هو (٠,٢٥)، وهذا يدل على أن نسبة التغير فى مؤشر مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم باعتبار ذلك متغيراً تابعاً نتيجة لتأثير خصائص المديرين باعتبارها متغيرات مستقلة يشكل نسبة (٢٥٪). وهذا تأثير ليس بالقليل.

٦ - حفز الأعضاء وتشجيعهم: تبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المديرين باعتبار ذلك متغيرات مستقلة وبين مؤشر حفز أعضاء الفريق وتشجيعهم باعتبار ذلك متغيراً تابعاً وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). وقد جاء معامل التحديد المعدل متدنياً فكان (٠,٠٦٨)، وهذا لا يدل على نسبة تغير كبيرة فى المتغير التابع نتيجة لتأثير المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (٧)
تأثير خصائص المديرين على مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل

م	مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل	Adjusted R2	B Value						
			العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	المرؤوسون	الخبرة	التدريب
١	المشاركة فى المعلومات	*٠,١٤	٠,٠٢٤	٠,٠٣٢	٠,٠٠٩	٠,٠٤٧	٠,٠٢٤	٠,٠٤١	٠,٠٥٢
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	*٠,١٩	٠,٠٠٩	٠,٠٢٦	٠,٠٢١	٠,٠٣٠	٠,٠٣٥	٠,٠٣٤	٠,٠٤٧
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	*٠,٠٩٤	٠,٠١٥	٠,٠٢٣	٠,٠٣٨	٠,٠٣١	٠,٠١٦	٠,٠٢٧	٠,٠٦١
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	**٠,١١	٠,٠١٨	٠,٠٣٩	٠,٠٢٢	٠,٠١٧	٠,٠١٧	٠,٠٣٠	٠,٠٧١
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	*٠,٢٥	٠,٠٣٦	٠,٠٤١	٠,٠٣٥	٠,٠٤٦	٠,٠٢٧	٠,٠٤٤	٠,٠٦٦
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	**٠,٠٦٨	٠,٠٤١	٠,٠١٩	٠,٠٢٢	٠,٠٢٤	٠,٠١٨	٠,٠٣٣	٠,٠٤٨
٧	بناء الالتزام لدى	**٠,٣٨	٠,٠١٠	٠,٠٣٧	٠,٠٣١	٠,٠٥٠	٠,٠٢٥	٠,٠٥٢	٠,٠٧٦
٨	الأعضاء تطوير وتنسيق أنشطة	**٠,٠٦٣	٠,٠٢٠	٠,٠٢٠	٠,٠٤٠	٠,٠٣١	٠,٠٣٩	٠,٠٤٨	٠,٠٣٩
٩	الفريق التعامل مع الخلافات	**٠,٠٤٢	٠,٠٢٥	٠,٠٣٤	٠,٠٢٨	٠,٠٢٣	٠,٠٣٦	٠,٠١٧	٠,٠٣٨
١٠	والصراعات الاهتمام الحقيقى	**٠,٠٣٩	٠,٠١١	٠,٠١٥	٠,٠٢١	٠,٠١٨	٠,٠٤٩	٠,٠١٥	٠,٠٥١
١١	بأعضاء الفريق تخطيط عمل الفريق	**٠,٢٦	٠,٠٣٩	٠,٠٤٣	٠,٠٤٤	٠,٠٢٩	٠,٠٢١	٠,٠٣٨	٠,٠٣٣
١٢	ومراجعة أدائه إيجاد الجو المناسب	**٠,٠٤٧	٠,٠١٦	٠,٠٤٣	٠,٠٢٦	٠,٠٣٣	٠,٠٢٢	٠,٠٢٦	٠,٠٤٦
١٣	والداعم للإبداع الاهتمام بالتغذية	**٠,١٢	٠,٠٢٢	٠,٠٢٦	٠,٠١٨	٠,٠٢٦	٠,٠٣٤	٠,٠٢٦	٠,٠٦٢
١٤	العكسية	*٠,٢٢	٠,٠١٩	٠,٠٣٧	٠,٠٢٤	٠,٠٣٧	٠,٥٣	٠,٠١٨	٠,٠٥٧

* مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

** مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

٧ – بناء الالتزام لدى الأعضاء: اتضح من الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين خصائص المديرين باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر بناء الالتزام لدى الأعضاء باعتبارها متغيراً تابعاً. وقد وجد أن معامل التحديد المعدل هو (٠,٣٨)، وهذا يعنى أن نسبة (٣٨٪) من التغير فى هذا المؤشر (المتغير التابع) يمكن نسبته إلى التغير فى خصائص المديرين (المتغيرات المستقلة)، ونعتبر هذه النسبة ليست عالية بالقدر الذى يلغى أى تأثير لمتغيرات مستقلة أخرى.

٨ – تنسيق أنشطة الفريق: ظهر من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المديرين وبين مؤشر تنسيق أنشطة الفريق عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقد وجد أن معامل التحديد المعدل هو (٠,٠٦٣)، أى أن نسبة التغيير فى المتغير التابع التى يمكن نسبتها إلى المتغيرات المستقلة ضعيفة جداً.

٩ – التعامل مع الخلافات والصراعات: لقد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين خصائص المديرين وهى متغيرات مستقلة وبين مؤشر التعامل مع الخلافات والصراعات وهو متغير تابع. وقد كان معامل التحديد المعدل هو (٠,٠٤٢) حيث يصعب القول بأن نسبة التغير فى المتغير التابع يمكن نسبته إلى المتغيرات المستقلة.

١٠– الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق: تبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المديرين باعتبارها متغيرات مستقلة وبين الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق باعتباره متغيراً تابعاً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقد وجد أن معامل التحديد المعدل هو (٠,٠٣٩)، مما يجعلنا غير قادرين على أن نعزو التغير فى مؤشر الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق إلى التغير فى خصائص المديرين مجتمعة.

١١– تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه: أوضح جدول (٧) بأن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين خصائص المديرين باعتبارها متغيرات

مستقلة وبين مؤشر تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه باعتباره متغيراً تابعاً وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقد جاء معامل التحديد المعدل (٠,٢٦)، مما يدل على أن نسبة (٢٦٪) من التغير فى هذا المؤشر يمكن أن ينسب إلى التغير فى المتغيرات المستقلة (خصائص المديرين) ، وتبقى هذه النسبة محدودة حيث إنها لا تكفى للقول بأن أى تغير فى هذا المؤشر سببه المتغيرات المستقلة المذكورة فقط.

١٢- إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع: ظهر من جدول رقم (٧) أن هناك علاقة إحصائية بين خصائص المديرين باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وبمعامل تحديد معدل قدره (٠,٠٤٧) حيث يدل ذلك على أن نسبة التغير فى هذا المؤشر (باعتباره متغيراً تابعاً) لا يمكن اعتبارها ناتجةً عن التغيير فى خصائص المديرين (باعتبارها متغيرات مستقلة).

١٣- الاهتمام بالتغذية العكسية: اتضح أن هناك علاقة إحصائية بين خصائص المديرين عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وبمعامل تحديد معدل قدره (٠,١٢) . ويعنى ذلك أن نسبة (١٢٪) من التغير فى مؤشر التغذية العكسية يمكن نسبته إلى التغير فى خصائص المديرين التى تمثل مجتمعة المتغيرات المستقلة فى هذه الدراسة، وتعتبر هذه نسبة ضعيفة بشكل واضح.

١٤- الاهتمام بمكافآت الفريق: يتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين التغيرات المستقلة (خصائص المديرين باعتبارها مجموعة واحدة) وبين مؤشر المتغير التابع (الاهتمام بمكافآت الفريق)، وذلك بمعامل تحديد معدل قدره (٠,٢٢)، ويعنى هذا المعامل أن نسبة التغير فى هذا المؤشر (المتغير التابع) نتيجة للتغير فى خصائص المديرين (المتغيرات المستقلة) هو(٢٢٪). ويلاحظ أن تلك النسبة ليست بالقدر الذى يجعلنا ننسب التغير فى المتغير التابع إلى التغير فى المتغيرات المستقلة المذكورة مجتمعة.

النتائج والتوصيات:

يستعرض ويناقش هذا الجزء أهم النتائج التى تم التوصل إليها ، كما يقدم فى النهاية عدداً من التوصيات التى تمخضت عن تلك النتائج.

أولاً - أهم النتائج:

لقد كانت أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة ما يلى:

١ - اتضح أن استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل لم يكن عالياً بشكل عام، حيث كان المتوسط العام لمؤشر الاستعداد فى الدراسة بمقدار(٣,٤٨)، وذلك على المقياس الخماسى المستخدم فى الدراسة. وقد جاء هذا المتوسط فى منتصف المقياس بين درجة (٤) التى تعنى "مستعد"، ودرجة (٣) التى تعنى "مستعد إلى حد ما". ومن المهم استنتاج أن هناك استعداداً متوسطاً حيث لم يكن بالمستوى العالى الذى نتوقعه. وقد يعود السبب فى عدم وصول الاستعداد إلى المستوى العالى المطلوب هو نقص التدريب على فرق استخدام فرق العمل، ونقص الوعى بثقافة العمل الجماعى، وسيطرة المركزية على العمل الإدارى فى الأجهزة الحكومية.

٢ - اتضح أن استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل كان عالياً بالنسبة لبعض مؤشرات الدراسة، مثل: المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه. ويمكن ملاحظة أن هذه المؤشرات تتعلق بمهمة الفريق وكيفية أدائها، ولا تغنى عن الحاجة إلى توافر الاستعداد التام بناء على جميع المؤشرات. كما جاءت بعض المؤشرات لتدل على وجود استعداد متوسط (أى بين درجة (٤) مستعد، ودرجة (٣) مستعد إلى حد ما)، ومن تلك المؤشرات الاهتمام بمكافآت الفريق، والتعامل مع الخلافات والصراعات، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، وبناء الالتزام لدى أعضاء الفريق، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وتوفير المواد والمستلزمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء فى

دراسات Liebowits وزميله De Meuse (١٩٨٢) و Harrington-Mackin (١٩٩٤)، و Dyer (١٩٩٥) وهاشم (١٩٩٦) و Schermerhorn (١٩٩٦) ونصير وعبابنه (١٩٩٨)، كما تتفق مع دراسة Kurtzbarg (٢٠٠٠) ودراسة McCoy (٢٠٠٠).

وتبين أيضاً أن استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل ضعيفاً بحسب مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجي للفريق، والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع. ويتضح من ذلك أن المؤشرات التي لم يبدِ من خلالها المديرون استعدادهم لاستخدام فريق العمل في إداراتهم أنها تعنى ببيئة عمل الفريق، سواء ما يتعلق بالدعم الخارجي، أو الاهتمام الحقيقي بالأعضاء، أو إيجاد الجو المناسب لهم للإبداع، وربما هذا يعود لاعتقاد البعض آنذاك من الكماليات بالنسبة لعمل الفريق مما يتنافى مع الواقع.

٣ - تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية للمديرين وبعض مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

فقد تبين أن هناك اختلافاً في استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف أعمارهم بحسب المؤشرات التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة)، أما البقية وهي ثمانية فلم يتضح أنه يحصل بسببها أي اختلاف.

كما تبين أن هناك اختلافاً في استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مراتبهم بحسب مؤشر المشاركة في المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه.

وتبين أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية عند المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفزهم وتشجيعهم، وبناء الالتزام لديهم، وتنسيق أنشطة الفريق، والاهتمام الحقيقى بالأعضاء، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق.

وظهر أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مؤهلاتهم، وذلك عند المؤشرات التالية: المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق.

كما تبين أنه لا يوجد اختلاف فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تخصصاتهم.

وتبين أيضاً أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف عدد مرؤوسيهم حسب المؤشرات التالية: توفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق.

واتضح وجود اختلاف فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خبراتهم بحسب جميع مؤشرات الدراسة فيما عدا مؤشر توفير المواد والمستلزمات.

وظهر أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تدريبهم على استخدام فرق العمل بحسب جميع مؤشرات الدراسة، مما يؤكد أهمية التدريب فى تحقيق مستوى عالٍ من الاستعداد لدى المديرين لاستخدام فرق العمل.

ومما سبق يمكن القول بأنه يجب رفض الفرضية الأولى التى تقول بأنه يختلف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل)، إلا فيما عدا التخصص الذى لم يثبت اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلافه.

٤ - تبين من نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين عمر المدير ومؤشرات استخدام فرق العمل التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة). ويعنى ذلك أن المديرين الأكبر عمراً لديهم استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل بحسب المؤشرات السابقة.

كما تبين أيضاً أن لمرتبة المدير ارتباطاً ببعض مؤشرات استخدام فريق العمل، حيث اتضح أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرتبة باعتبارها أحد العوامل الشخصية وبين المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه. ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب المراتب العالية استعداداً أكبر لاستخدام فرق العمل.

وظهر أن لمستوى الوظيفة ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بجميع مؤشرات استخدام المديرين لفريق العمل فى الإدارات الحكومية فيما عدا

التعامل مع الخلافات والصراعات وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع. ويعنى ذلك أن لدى المديرين من المستويات الوظيفية العليا استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل.

وتبين أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤهل المدير وبين مدى استعداده لاستخدام فرق العمل بحسب جميع مؤشرات الدراسة ماعدا توفير المواد والمستلزمات للفريق ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم و التعامل مع الخلافات والصراعات. ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب المؤهلات العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل.

أما عن التخصص فقد اتضح أنه لا يوجد أى علاقة بينه وبين أىٍّ من مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل مهما كان التخصص. ويعنى ذلك غياب أى تأثير للتخصص فى استعداد المدير لاستخدام فرق العمل.

كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين عدد المرؤوسين وبعض مؤشرات استخدام المدير لفرق العمل، وذلك فى ضوء المؤشرات التالية: توفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق. ويعنى هذا أن كبر عدد المرؤوسين يجعل المدير مستعداً أكثر لاستخدام فرق العمل، خاصة فيما يتعلق بالمؤشرات السابقة.

واتضح أيضاً أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين عدد المرؤوسين تحت إدارة المدير وبين بعض مؤشرات استخدام فريق العمل، مثل: تركيز جهود الفريق على المهمة، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، والاهتمام بالتغذية العكسية. فالمدير لا يستطيع تركيز جهود الفريق على المهمة فى حال زيادة عدد الأعضاء، كما لا يستطيع بذل الاهتمام الحقيقى

بالأعضاء عندما يكون عددهم كثيراً، ولا يستطيع منحهم تغذية راجعة فى كثرة عددهم عن الحد المعقول.

وتبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات خبرة المدير وبين درجة استعداده لاستخدام فرق العمل بحسب جميع المؤشرات المستخدمة فى هذه الدراسة. وهذا يعنى أن المدير الذى لديه سنوات خبرة أكثر يكون مستعداً أكثر لاستخدام فرق العمل.

وظهر أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية التى حصل عليها المدير فى استخدام فرق العمل وبين استعداده لاستخدام فرق العمل حسب جميع المؤشرات، ويعنى ذلك أنه يكون لدى المديرين ممن حصلوا على عدد كبير من الدورات التدريبية استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل.

ونستنتج مما سبق أنه يجب قبول الفرضية الثانية للدراسة التى تقول بأنه يوجد علاقة إيجابية بين خصائص المديرين (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل) وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل. إلا أنه يجب أن ندرك أن هذه العلاقة لم تتحقق مع جميع المؤشرات وإنما مع بعضها، كما أن التخصص - وهو متغير مستقل - لم يثبت له أى علاقة مع أى مؤشر، وكذلك تبين أن لعدد المرؤوسين - وهو متغير مستقل - علاقة سلبية مع بعض المؤشرات.

٥ - يشير تحليل الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب) تفسر الاستعداد لاستخدام فرق العمل بحسب المتغيرات التابعة (١٤ مؤشراً)، وأن كلاً منها يتفاوت من حيث ما يفسره من التأثير فى المتغيرات التابعة مقارنة بالمؤشرات الأخرى. وقد كان أكثر تلك المتغيرات

التابعة تأثراً بالمتغيرات المستقلة هو مؤشر بناء الالتزام لدى أعضاء الفريق، ثم جاء مؤشر تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه فى المرتبة الثانية، ثم يليه مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، ثم الاهتمام بمكافأة الفريق، ثم تركيز جهود الفريق على المهمة، ثم المشاركة فى المعلومات، ثم الاهتمام بالتغذية العكسية، ثم بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق. أما نسبة التغير فى المؤشرات الأخرى (المتغيرات التابعة) لقاء التغير فى العوامل الشخصية (المتغيرات مستقلة) فقد كانت أقل من (١٠٪) مما يعنى أن لا يوجد تأثير يذكر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وقد كان الأقل تأثراً هو مؤشر الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق.

ونستنتج مما سبق أنه يمكن قبول الفرضية الثالثة التى تقول بأنه: يزداد استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل مع ازدياد أعمارهم، ومراتبهم، ومستوياتهم الوظيفية، ومؤهلاتهم، وعدد مرؤوسيهم، وعدد سنوات خبرتهم، وعدد الدورات التدريبية التى حصلوا عليها فى مجال استخدام فرق العمل. ولكن المتغيرات المستقلة لا تؤثر فى جميع المؤشرات بنفس النسبة، بل إن التأثير فى بعضها يكاد يكون ضئيلاً.

ثانياً - التوصيات:

يمكن بعد مناقشة أهم النتائج الخروج بالتوصيات التالية:

١ - ضرورة العمل على تنمية الاستعداد لدى مديرى إدارات الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم من خلال تطوير مؤشرات الاستعداد المحددة فى هذه الدراسة، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من استخدام فرق العمل، خاصة أنها تعتبر أحد متطلبات استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

٢ - القيام بتنمية وتطوير مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل التى جاء تأثيرها محدوداً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل، وهذه

المؤشرات هى كما يلى: توفير المواد والمستلزمات للفريق، بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، حفز الأعضاء وتشجيعهم، بناء الالتزام لدى الأعضاء، تنسيق أنشطة الفريق، التعامل مع الخلافات والصراعات، الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية.

٣ - اختيار مديرى الإدارات الحكومية المركزية المعينين من ذوى العمر والمرتبة والمستوى الوظيفى والمؤهل العالى، ومن أصحاب الخبرة الكثيرة، ومن ذوى التدريب على استخدام فرق العمل.

٤ - يجب تحقيق نوع من التوازن بين عدد المرؤوسين وقدرة المدير على استخدام فريق العمل، حيث ثبت أن زيادة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير تؤدى إلى التقليل من تركيز جهود الفريق على المهمة، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، والاهتمام بالتغذية العكسية.

٥ - التركيز على التدريب والمؤهل والخبرة والتخصص والوظيفة والمرتبة لما لها من تأثير ملموس، وإن كان غير عالٍ، فى عدد من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل عند المديرين فى الأجهزة الإدارية المركزية فى المملكة.

٦ - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على مؤشرات استخدام فرق العمل وعلاقاتها ببعض المتغيرات الإدارية والتنظيمية بمختلف الأجهزة الإدارية المركزية والمحلية، وكذلك دراسة مدى ارتباطها أو عدم ارتباطها ببعض باعتبارها مؤشرات مستقلة يمكن النظر إليها بشكل منفصل بعضها عن بعض.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- القحطانى، سالم سعيد، والعامرى، أحمد، وآل مذهب، معدى، والعمر، بدران. (٢٠٠٠). **منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على الـ SPSS**. المطابع الحديثة، الرياض.
- العصيمى، عايد . (٢٠٠٣). "**اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال فى الأجهزة الحكومية**". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- ضرار، قاسم. (١٩٩٨). **طريق المدير إلى بناء فريق العمل الفعال**. مطابع سمحة، الرياض.
- آل مذهب، معدى بن محمد والقحطانى، سالم بن سعيد. (٢٠٠٠). "الموارد البشرية المعاقة: دراسة على الأجهزة المركزية للخدمة المدنية بمدينة الرياض". **دراسات**، العلوم الإدارية، الأردن.
- نصير، نعيم وعبابنه، رائد. (١٩٩٨). "بناء فرق العمل: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية فى محافظات شمال الأردن". **الإدارة العامة**، مج ٣٨، ع ٢، ص ص:٣٢٥-٣٧١ .
- هاشم، زكى محمود. (١٩٩٦). **إدارة الموارد البشرية**. الكويت، ذات السلاسل.
- وزارة الخدمة المدنية، **مؤشرات الخدمة المدنية ١٤٢٢هـ**، المملكة العربية السعودية، الرياض.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Allcorn, Deth. (1989). "Understanding Groups at Works", **Personnel**, Vol. 66, No. 8, August.
- Elmuti, Dean E. (1996). "Sustaining High Performance through Self-managed Teams", **Industrial Management**, March-April.
- Evans, David (1992). **Supervisory Management: Principles and Practice**, Third edition, London, Cassel Educational Limited.
- Dyer, William G. (1995). **Team Building: Current issues and New Alternatives**. 3rd addition, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company.
- Gordon, J. (1992). "Work Teams: How Far Have They Come?" Training, (Oct.).
- Hallam, Glenn and Campbell, David (1997). "Team leader Profile", Center for Creative Leadership, Colorado Springs, Co.
- Harrington-Mackin, Debora (1994). **The Team Building Tool Kit**, New York, Amacon.

- Katzenbach, John R., Smith, Douglas K. (1994). The Wisdom of Teams. **Harper Business,** New York.

- Kurtzbarg, Terri R. (2000). **Creative Style and Team Work: Effects of Coordination and Conflict on Group Outcomes**. Northern Western University.

- Liebowits, S. Jay, and De Meuse, Kenneth (1994). "The Application of Team Building", **Human Relations,** Vol. 35, No. 1.

- McCoy, Janetta M. (2000). **The Creative Work Environment: The Relationship of Work Environment and Creative Teamwork at a State Agency**. The University of Wisconsin, Wisconsin.

- Schermerhorn, John R., Jr. (1996). **Organizational Behavior Essentials.** John Wiley & Sons, New York, N.Y.

الملاحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخى المدير:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

فلا بد أنك تدرك أهمية فرق العمل فى الإدارة اليوم، ولذلك فإن هذا البحث موجه لدراسة "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية".

لذا آمل من سعادتكم التكرم بالإجابة وبكل دقة عن الأسئلة المعدة فى هذه الاستبانة، مع العلم بأن المعلومات الواردة هنا ستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى.

وأخيراً إذا كنت ترغب فى الحصول على نسخة من النتائج النهائية للبحث فأرجو إرفاق عنوانك دون ذكر الاسم، وستصلك حين الانتهاء من الدراسة.

شكراً لكم سلفاً، وتقبلوا سعادتكم فائق التحية والتقدير،،،

الباحث
د. سالم بن سعيد القحطاني
أستاذ الإدارة المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود
ت: ٤٦٧٤٠٤٤ / ٤٦٧٤٠١٠

أولاً – أخى المدير، آمل إكمال المعلومات الشخصية التالية بوضع علامة (√) بين الأقواس التى تعكس إجابتك:

١ – العمر:

( ) أقل من ٢٥ سنة
( ) ٣٥ سنة وأقل من ٤٥ سنة
( ) ٢٥ سنة وأقل من ٣٥ سنة
( ) ٤٥ سنة فأكثر

٢ – المرتبة:

( ) السابعة فأقل
( ) الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة
( ) الثامنة إلى العاشرة
( ) أعلى من الثالثة عشرة

٣ – الوظيفة:

( ) رئيس قسم أو وحدة
( ) مدير عام
( ) مدير إدارة
( ) أخرى، اذكر.......

٤ – المؤهل:

( ) ثانوى أو أقل
( ) بكالوريوس أو ما يعادلها
( ) دبلوم أعلى من الثانوى
( ) دراسات عليا

٥ – التخصص:

( ) علوم إدارية أو اقتصادية
( ) علوم تطبيقية
( ) علوم إنسانية
( ) أخرى، اذكر....

٦ – عدد المرؤوسين:

( ) أقل من ٦ موظفين
( ) ١١ موظفاً إلى ١٥ موظفاً
( ) ٦ موظفين إلى ١٠ موظفين
( ) ١٦ موظفاً فأكثر

٧ – عدد سنوات الخبرة:

( ) ١٠ سنوات فأقل
( ) ١٦سنة إلى ٢٠ سنة
( ) ١١ سنة إلى ١٥ سنة
( ) ٢١ سنة فأكثر

٨ – التدريب على فرق العمل:

( ) لم أحصل على تدريب فى هذا المجال
( ) حصلت على دورتين
( ) حصلت على دورة واحدة فقط
( ) حصلت على ثلاث دورات

ثانياً - أخى المدير، حدد مدى استعدادك للقيام بما يلى عند التعامل مع فرق العمل (فضلاً حدد موقفك من العبارات التالية بوضع علامة (√) تحت الإجابة التى تمثل رأيك):

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
١	تشجيع أعضاء الفريق لمشاركة بعضهم بعضاً فى المعلومات والأخبار دائماً.					
٢	إبلاغ أعضاء الفريق عن أى تطورات تتعلق بالفريق أو أحد أعضائه.					
٣	التأكد بأن الفريق يحصل على كل التطورات والمعلومات أولاً بأول باستمرار.					
٤	تشجيع الأعضاء لتطوير أنفسهم عن طريق القراءة والعلاقات الخارجية.					
٥	الإجابة عن استفسارات أعضاء الفريق الهامة.					
٦	مساعدة أعضاء الفريق فى جميع الأحوال للحصول على المعلومات الهامة.					
٧	مساعدة أعضاء الفريق على حسن استغلال وقتهم وجهدهم.					
٨	حماية الفريق من النزاعات الخارجية.					
٩	أن أكون مديراً يحتذى فى تخصيص الوقت للمهام ذات الأولوية القصوى.					
١٠	القيام بمشاريع أو أعمال جديدة دون الاهتمام بقيمتها.					
١١	عقد اجتماعات طويلة مع أعضاء الفريق غير مدركين لغايتهم.					
١٢	وضع العديد من الأهداف التى تجعل الأعضاء غير مدركين لغاياتهم.					
١٣	المحافظة على تركيز الفريق على المواضيع والتحديات الهامة.					
١٤	سؤال الأعضاء عن أى أدوات أو موارد يحتاجون إليها.					
١٥	تجربة بعض الأساليب والتقنيات والموارد التى ستساعد الفريق فى المستقبل.					
١٦	التأكد من وجود عدد كافٍ من أعضاء الفريق لأداء أعمال الفريق الهامة.					
١٧	تكليف الفريق بالعديد من الأعمال وإن لم توجد الموارد اللازمة.					
١٨	المكافحة للحصول على ما يحتاج إليه الفريق من الأفراد والأجهزة والموارد.					

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
١٩	إبلاغ الأشخاص المهمين خارج الفريق بالتقدم الذى يحرزه الفريق فى العمل.					
٢٠	رعاية وتطوير العلاقات مع أولئك الذى يمكن أن يساعدوا الفريق.					
٢١	التفاوض بنجاح للحصول على الموارد اللازمة للفريق.					
٢٢	إبعاد أولئك الذين لست متأكداً من أنهم سيساعدون الفريق.					
٢٣	التردد فى طلب المساعدات الخارجية للفريق.					
٢٤	بناء وتوفير الدعم اللازم للفريق.					
٢٥	توفير الفرص للأعضاء للقيام بالأعمال الصعبة.					
٢٦	مساعدة الأعضاء للتركيز على أداء الأعمال التى تناسب مهاراتهم وقدراتهم.					
٢٧	العمل على تطوير الفريق فى الجوانب التى تفيد فيها المعارف والمهارات.					
٢٨	تشجيع أعضاء الفريق للتعلم بعضهم من بعض.					
٢٩	غض النظر عن الجوانب التى يفتقد فيها الفريق المهارات والقدرات اللازمة.					
٣٠	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم.					
٣١	إعطاء الفرصة للأعضاء للقيام بالأعمال التى تتفق مع رغباتهم ومهاراتهم.					
٣٢	السماح لأعضاء الفريق بالمشاركة فى تحديد أهداف الفريق واتجاهاته.					
٣٣	فهم ما يحفز الأعضاء على المثابرة فى العمل.					
٣٤	تسهيل العقبات أمام التزامات الأعضاء.					
٣٥	خلق الحماس لدى الأعضاء.					
٣٦	التغاضى عن المشكلات الشخصية مهما تداخلت مع العمل.					
٣٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء.					
٣٨	التأكد من أن لدى أعضاء الفريق أهدافاً طموحة.					
٣٩	المساعدة فى التأكد من تحديد عملاء وزبائن وجمهور الفريق.					
٤٠	توصيل فكرة المعايير والجودة فى الأداء إلى الأعضاء للتقيد بها.					
٤١	العمل مع أعضاء الفريق لتحديد كيفية قياس أداء الفريق.					
٤٢	المحافظة على استمرارية رسالة الفريق بذكرها فى جميع الاجتماعات.					
٤٣	توضيح وتعميق رسالة الفريق بذكرها فى جميع اجتماعات الفريق.					

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
٤٤	توضيح وتعميق رسالة ومهمة الفريق.					
٤٥	اتفاق أعضاء الفريق على جدول أعمال أسبوعى وشهرى.					
٤٦	توضيح مسؤوليات كل عضو فى الفريق.					
٤٧	معرفة ما يقوم به كل عضو فى الفريق.					
٤٨	توقع الصعوبات والتحديات المستقبلية والتنسيق لمواجهتها.					
٤٩	تنسيق أنشطة الفريق للتأكد من أداء العمل بسهولة ويسر.					
٥٠	مناقشة الخلافات فى جو يسوده الانفتاح والصراحة والرغبة فى المساعدة.					
٥١	التعامل بحزم مع الأعضاء الذين يخلقون مشكلات لا داعى لها.					
٥٢	تشجيع المناقشات الإيجابية للمواضيع المهمة.					
٥٣	إخفاء الصراعات دون محاولة الإسراع لحلها.					
٥٤	تضخيم الصراعات حتى وإن كانت صغيرة ومن ثم محاولة حلها.					
٥٥	التعامل مع مختلف جوانب الصراعات بأسلوب إيجابى وفعال.					
٥٦	التعرف على أعباء الأعضاء الوظيفية قبل إعطائهم أى التزامات جديدة.					
٥٧	إعطاء الأعضاء الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات.					
٥٨	الاهتمام الجاد بأداء أعضاء الفريق واقتراحاتهم.					
٥٩	إظهار الرغبة الجادة فى التطوير المهنى لأعضاء الفريق.					
٦٠	معاملة كل عضو فى الفريق على أنه مكسب ثمين للفريق.					
٦١	تحديد وقت لمناقشة الجديد فى العمل والتعرف على كيفية تطوير الفريق.					
٦٢	ترجمة النجاحات السابقة أو تجارب الفشل إلى خطط وإجراءات مستقبلية ناجحة.					
٦٣	العمل مع الفريق لوضع خطة تنفيذية للتطوير.					
٦٤	التأكد من أن الفريق يتبع الخطط التطويرية التى وضعها لنفسه.					
٦٥	مراجعة أداء الفريق فى نهاية كل مرحلة من عمله.					
٦٦	مساعدة الفريق للتعلم من أخطائه ونجاحاته وعكسها فى الخطط.					
٦٧	تشجيع أعضاء الفريق على الإبداع وتقديرهم عليها.					
٦٨	تعريف أعضاء الفريق على أشخاص من ذوى الاهتمامات الإبداعية.					
٦٩	توفير الوقت لمناقشة الأفكار الجديدة بحرية بين أعضاء الفريق.					
٧٠	البحث عن الكثير من الأفكار الجديدة والممتعة.					
٧١	تقدير النتائج الحالية أكثر من النتائج الإبداعية.					

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
٧٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع.					
٧٣	قبول التغذية العكسية من الأعضاء والاستجابة لها بانفتاح.					
٧٤	إعطاء تغذية عكسية مفيدة عن تقديم الفريق نحو أهدافه.					
٧٥	المشاركة فى أى معلومات مفيدة عن المنافسين ومنتجاتهم وخدماتهم.					
٧٦	إعطاء تغذية عكسية مباشرة عن الوضع المالى للفريق.					
٧٧	إعطاء الفريق معلومات مفيدة عن احتياجات واهتمامات عملائه.					
٧٨	عرض اقتراحات دقيقة وواضحة عن كيفية تطوير أعضاء الفريق.					
٧٩	خلق جو ملائم لتفعيل التغذية العكسية بشكل يساهم فى تطوير الفريق.					
٨٠	تقدير وتشجيع الأعضاء على مساهماتهم فى عمل الفريق.					
٨١	لفت الانتباه إلى أمثلة من العمل الجيد لبعض أعضاء الفريق.					
٨٢	مساعدة الفريق للاحتفال بالإنجازات الهامة بعد الانتهاء من أى مرحلة حرجة.					
٨٣	المكافحة للحصول على مكافآت للفريق ككل.					
٨٤	السعى الجاد لمكافأة الإنجازات الشخصية المتميزة.					
٨٥	مكافأة الفريق وأعضائه نظير الأداء الفعال فى جميع الأحوال.					

شكراً لكم وتقبلوا تحياتى؛؛؛؛؛

الفصول السبعة فى حياة القائد

تأليف
البروفسور وارن ج. بينيس

ترجمة
الدكتور محمد بن ناصر البيشي
أستاذ الإدارة العامة المساعد
معهد الإدارة العامة بالرياض

راجع الترجمة
د. محمد بن عبدالعزيز المهنا
أستاذ السلوك التنظيمى المساعد
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الخامس والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٦هـ
● فبراير ٢٠٠٥م

الفصول السبعة فى حياة القائد

تأليف: وارن ج. بينيس*
ترجمة: د. محمد بن ناصر البيشي**
راجع الترجمة: د. محمد بن عبدالعزيز المهنا***

يعود تاريخ بداياتى المبكرة فى مجال القيادة، إلى أيام الحرب العالمية الثانية. إذ كنت حينها ضابطاً برتبة ملازم فى كتيبة المشاة. وكنت أبلغ من العمر تسعة عشر عاماً، وكان يساورنى الخوف من الوقوع فى حماقات. كانت التعليمات المبلغة لى أن أتسلم قيادة فصيل من الجند يتمركز فى الخطوط الأمامية للجيش الأمريكى المتواجد فى بلجيكا. وصلت مقر الفصيل فى منتصف الليل، حيث كان غالبية الجنود نائمين، ووجدت المقر الذى يقيمون به أطلال منزل دمره القصف العسكرى، وفى لحظة الوصول ساقنى متعهد خدمة الفصيل إلى المطبخ وعرَض علىّ متكأً لفراش النوم، لكننى فضلت وضع فراشى على الأرض، على مقربة من بقية الجنود، ولكنى بقيت يقظاً طوال الليل أسمع دوى الانفجارات، أتذكر حينها أننى لا أفقه إلا الشىء القليل فى القيادة بل وفى شئون الحياة. عندما بدأ الجنود حركتهم، وأحاديثهم المعتادة وسمعت رقيبًا فى الكتيبة يسأل آخر ترى من يكون هذا؟ ويصله الرد بأن هذا هو القائد الجديد للكتيبة، فيتمتم ذلك الرقيب قائلاً: حسنا، يمكننا الاستفادة منه.

---

* هذه ترجمة لمقالة:

Warren Bennis, (2004)The Seven Ages of Leader " Harvard Bussiness Review,,pp.46-53.

وارن ج. بينيس أستاذ إدارة الأعمال البارز فى جامعة جنوب كاليفورنيا فى مدينة لوس أنجلوس، ويقدم خدمات بحثية لهارفارد، وله أكثر من خمسة وعشرين كتابًا منشورًا فى القيادة والتغيير.

** أستاذ الإدارة العامة المساعد بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

*** أستاذ السلوك التنظيمى المساعد بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

لقد كان اتصافى بالتواضع والبساطة من الوهله الأولى خطوة موفقة جدًا رغم أنها كانت عفوية، إذ لم أكن أعلم حينذاك ماهو الشئ الصحيح الذى يجب أن أعمله بوصفى قائدًا. ولم أحضر إلى الكتيبة ولدى زهو ببريق المنصب وقد استلقيت على الأرض متظاهراً بالنوم مثل سائر الجند، ولم اسع لجذب الانتباه لذاتى، وكان من ثمرة هذا التواضع أننى تمكنت من معرفة حقيقة مهمة للغاية مفادها أن الجند فى حاجة ماسة إلىّ، أو إلى قائد نموذجى يريدون أن أكون هو، حتى لو قاموا هم بتشكيله، وذلك ماتم بالفعل. فخلال الأسابيع القليلة التالية فى بلجيكا ساعدنى الجند الذين لهم تجربة سابقة فى الحروب على المحافظة على حياتى، وعلمونى فنون القيادة من خلال القدوة الحسنة، الرقيب الذى استقبلنى عند وصولى أصبح قريبًا منى للغاية واستطاع أن يكسبنى المهارات الأساسية كمهارة الكر والفر فى الحروب دون تعريض حياتى للهلاك.

قد لا يواجه معظم القياديين فى مجال إدارة الأعمال الحروب وأهوالها لكن هناك تشابه بين خوض تجربة القيادة لأول مرة فى أى مكان وتجربتى فى الحرب، حيث قدمت لمنظمة قائمة قبلى، ولست من أنشأها، وكان لدى العاملين فيها مشاعر جياشة لزاماً على التعامل معها، ويربط بين أفرادها علاقات قائمة، وهم يتوقعون منى القيام بأعمال لم أكن أدركها تمامًا بعد. لقد كنت تحت المجهر والجميع يترقب هل كنت أهلاً للمهمة، وهذه حالة تتكرر مع كل قائد جديد إذ يجب عليه التعامل مع حاجات وتوقعات ومصالح من يقودهم بما فيها من تناقض وغلوّ وسوء فهم.

إن التقليل من أهمية الخطوة الأولى فى القيادة له آثار مدمرة، لأنها خطوة تأسيسية تشمل الكثير من التحديات، وهى فصل مهم فى حياة القائد تتأثر بنجاحها وفشلها جميع الفصول اللاحقة لها والتى على كل قائدالمرور بها خلال مسيرته المهنية.

الدراسة فى كليات إدارة الأعمال لا تعد القائد للتعامل المباشر مع الأزمات والتحديات العملية، وقد تكون المعلومات التى يتلقاها الطالب فى تلك المدارس مضللة، ولكن الدراسة الأكاديمية فيها عبر ودروس لا يستهان بها.

إننى أقرأ أدب شكسبير وأتعلم منه المزيد، وكمثال على ذلك حديثه عن الفصول السبعة لحياة الرجال فى مؤلفه كما تحب "As you Like" والذى اقتبسته عنوانًا لمقالى عن القيادة بعد أن اكتشفت تشابهًا قويًا بين مراحل تطور الرجال ومراحل تطور القادة. وقد أعدت تسمية تلك المراحل، بل تلك الفصول المتعاقبة فى حياة القائد كما يلى:

١ - فصل الطفولة المبكرة.

٢ - فصل طالب المدرسة اليافع.

٣ - فصل العاشق.

٤ - فصل الجندى.

٥ - فصل الضابط برتبة جنرال.

٦ - فصل رجل الدولة.

٧ - فصل النضج التام.

أحد السبل المتاحة لتعلم القيادة هو التأمل فى هذه المراحل وتحليل القضايا والأزمات التى تميز كل مرحلة، بطبيعة الحال لا يمكن تقديم نصائح لتجنب أزمات كل مرحلة؛ لأن العديد منها حتمى، وليس من الأفضل تجنب التحديات والازمات التى تحتويها كل مرحلة لأن التعامل مع تحديات كل مرحلة يكسب القائد مهارة فى التعامل مع تحديات المرحلة التى تليها. غير أنه من المؤكد أن مجرد العلم بما تحتويه كل مرحلة من صعوبات وتحديات تمنح القائد فرصًا أفضل للبقاء فى مركب القيادة وربما إذا أسعفه الحظ يكتسب المزيد من الثقة والقوة.

إن نقطة البداية فى محور دوران القيادة هو فصل الطفولة المبكرة أو كما يسمية شكسبير الطفل الباكى على سواعد حاضنة.

١- فصل الطفولة المبكرة:

المرأة أو الرجل اللذان على وشك تولى منصب قيادى، سيجدان أمامهما عالماً يحيطه الغموض والرهبة والخوف، وستساور البعض منهم الرغبة فى الارتماء على سواعد أمه، بل سيتمنى البعض أن تكون المنظمة بأسرها كتيبة من الأمهات لتقديم الدعم العاطفى والقوة له، لكى يتغلب على المشكلات، ولكن للأسف ليس فى المنظمات شىء من هذا. والسعيد من القادة الجدد ربما يجد أحداً من الخيرين يتفضل بتعليمه (mintor)، وهذه الحالة لها جذور فى الأساطير اليونانية؛ وموجز الأسطورة أنه عندما هم القائد Odysseus بالغزو جعلت له آلهه أثينا المعلم (Telemachus) يحرسه ويلقنه فنون الحرب.

والمعلم يتفوق على المدرس فى الفاعلية والتأثير ولكنه لا يوجد إلا فى الأساطير، أما فى الواقع فإن القائد هو المسئول عن تعيين معلم شخصى له وليس العكس وهى مهمة حساسة وحيوية لكل مبتدئ فى تجربة القيادة. والمؤشر الأول على نجابة القائد المبتدئ هو نجاحه فى استقطاب المعلم الكفء الذى يستطيع إحداث تغيير جوهرى فى حياته.

ونوثق هذا الاستنتاج بشواهد من الواقع، فعلى سبيل المثال: عندما قمت أنا وروبرت تومس (Robert Thomas) بالمقابلات الشخصية لجيلين من القادة لغرض كتابنا (النادرون وغريبو الأطوار Geeks and Geezers)، كان من ضمن من أجريت معهم المقابلة تاجر العقارات والحاسبات الآلية الثرى المبادر مايكل كلين (Michael Klein) الذى نجح فى استقطاب المعلم الكفء، وهو جده ماكس كلين (MAX Klein) منذ كان عمره خمس سنوات وهو ما أشرنا إليه فى مقال سابق بعنوان"Crucibles Leadership" صهر القادة، نشر فى Harvard Buss iness Review، إذ كان ذلك الجد هو المؤسس

الأول لمنتج يحمل الاسم (The paint-by-numbers craze) انتشر استهلاكه فى عموم أمريكا فى الخمسينيات والستينيات، وأسهم ولع الناس بهذا المنتج فى تحقيق الثراء للجد كلين. ولكن لم يظهر أحد من أولاده الاهتمام بذلك المنتج حتى جاء الحفيد مايكل الذى أعاد المنتج واستقطب الجد لمساعدته، وحقيقة أن الجد فرح بهذه الفرصة، واستمر فى تقديم التعليم لحفيده مباشرة، وحتى عبر الهاتف وبدون انقطاع إلى آخر أيام حياته. وقام الجد بدور كلية إدارة الأعمال لحفيده الذى أصبح مليونيرًا وهولم يبلغ العشرينيات من العمر.

قد يبدو غريباً أن يُعيّن الإنسان له معلماً حتى قبل أن يحدد وظيفته، ولكن التعيين المبكر للمعلم الوظيفى عمل إيجابى ويحقق نتائج باهرة.

لقد استطاع ممرض ماهر أن يعيننى معلماً وظيفياً له عندما شاءت الأقدار أن أراه فى المستشفى وكان حينها ممرضًا يحلم أن يكون طبيباً، رغم أنه لا يوجد فى عائلته القاطنة فى أحد الأحياء الفقيرة فى لوس أنجلوس من يحمل مؤهلاً جامعياً، ولقد استطاع أن يكسبنى معلماً وظيفياً له بسلوكياته وطموحه والعناية المثلى التى قدمها لى، وفعلا سعيت له فى موضوع القبول ويسرت له تحقيق حلمه ليصبح طبيباً.

والخلاصة هى أن القائد المبتدئ عليه أن يستقطب فريقاً من المعلمين الوظيفين ليقوموا بدعمه ومناصرته وتوجيهه التوجيه الصحيح. قد يشعر القائد المبتدئ بالوحدة فى أولى تجاربه القيادية، ولكنه مع وجود فريق من المعلمين الوظيفين لن يكون وحيداً بسبب الدعم والمساندة.

٢ - فصل طالب المدرسة اليافع:

لا شكّ أن تجربة الطفولة المبكرة فى القيادة تجربة تعليمية مضنية، وهى مشابهة للتجربة الأولى للأسرة مع مولودها الأول. والحقيقة الثابتة أنه لا يوجد فى الحياة وسيلة كاملة تُعدّك لمسئولياتك الأسرية والقيادية، وإذا كانت الأمور

الأسرية تتسم بالخصوصية والستر عن عيون الناس، فإن القيادة عمل مكشوف للعيان. فالقائد تحت المجهر وجميع تصرفاته عرضه للتقويم. كل شيء في القائد تحت المجهر: ملابسه، أسرته، آدابه في المائدة، حديثه، طرفته، أصدقاؤه، وأطفاله وحتى آداب أطفاله على المائدة، كل شيء متعلق بالقائد هو موضوع للفحص والتحليل والتقويم. ولكن التركيز الأكبر تحظى به كلمات وأفعال القائد الأولى، وهي حقيقة يدركها المرشحون للرئاسة في أمريكا.

يقال في التحليل النفسي إن الدقائق العشر الأولى بين الطبيب ومريضه حاسمة للغاية، كما أن العلاقات التي تنشأ بين الطلاب خلال لقاء التعارف، الذي عادة تنفذه الجامعات في بداية العام الدراسي، تكون أكثر العلاقات استمرارية.

يؤكد العلماء النفسيون أن الناس في نحو ثانيتين يقررون حالة التجاذب أو التنافر بينهم، وهذه الحال مع القادة والمنظمات.

الذي يقرر قبول الناس أو رفضهم للقائد هي التصرفات الأولى له، وآثار الانطباع الأول قد تستمر لفترة طويلة وتصل إلى التأثير على الأداء، ولهذا ينصح القائد أن يبدأ بسيطاً بعيدًا عن الأضواء ثم يتصاعد في الإمساك بزمام الأمور وفقاً للوقت المتاح والمعلومات التي يتمكن من الاطلاع عليها.

إن التريث والبدايات البسيطة تمكّن القائد من الاطلاع على ثقافة المنظمة والاستفادة من تجارب من سبقوه فيها. فالتواضع يمنح الآخرين الجرأة على التعبير عمّا يحتاجونه من قائدهم، ويوحي لهم برغبتك في إسهاماتهم لتحقيق النجاح للمنظمة ويقدمك لهم باعتبارك قائدًا وليس ديكتاتورًا متسلطاً.

بالتأمل في تجربتي في بلجيكا، أجدني أدين بالفضل فيما حققته من نجاح بسيط لرقيب الكتيبة الذي هيّأني للقيادة. لقد أخبرَنا المدربون بعد أربعة أشهر من التدريب على مهارات الحفاظ على الحياة، أن التدريب الحقيقي هو ميدان

المعركة، وبالقياس، ينطبق ذلك على قيادة المنظمات، فكما أن الجنود فى الحرب هم من يحقق النصر أو الهزيمة للقائد فإن الموظفين الموهوبين الناضجين الخلوقين فى المنظمات، هم من يحقق النجاح أو الفشل للقائد. ويمكن الاستشهاد بتجربة ستيف ساميل (Steve Sample) عندما أصبح رئيسًا لجامعة جنوب كاليفورنيا فى مطلع التسعينيات قدم درسًا فى التأقلم مع الوظيفة الجديدة، حيث كان يتجول فى الحرم الجامعى مرتين فى الأسبوع على الأقل ، وإحدى المرات حضر مباراة فى كرة القدم وتحدث للطلبة وأعضاء هيئة التدريس الذين لا يعلمون أنه رئيس الجامعة، ومكنّته الزيارات الميدانية والحديث المباشر مع الناس من معرفة أوضاع الجامعة كما هى، وليس كما تصورها التقارير. وقد استثمر ستة أشهر من أجل فهم الجامعة وما يدور فيها قبل أن يصدر أى قرار تطويرى، إذ كان مهماً أن يفهمه الناس ويفهمهم، ولأن القرارات المتعجلة قد ينظر لها أنها قرارات غير عادلة وأحادية. والحكمة تقول إنه كلما طال الوقت المستثمر فى صناعة القرار تحسنت جودة ما يحتويه القرار.

مهما كانت قراراتك الأولية فإن قدرتك كقائد على تشكيل صورتك الذهنية عند التابعين محدودة للغاية، وربما يكون الممكن هو أن يتشكل ويجسد الصورة التى رسمها له التابعون حتى قبل توليه دفة القيادة. وعادة ما ينظر التابعون إلى القائد كشاشة يسقطون عليها رؤيتهم وتصوراتهم. مثلاً المنظمات التى تعرضت لأزمات مثل الحاجة إلى خفض العمالة، قد يتصورن القائد الجديد جلاداً آخر يقطع أرزاقهم ويستقبلونه بالعداوة أو بالمجاملة أملاً فى الإبقاء على وظائفهم، وقد يراه آخرون منقذاً بسبب سوء إدارة من سبقه.

الخلاصة، أن على القائد، أولاً ألا ينظر إلى الصورة الذهنية التى رسمها له التابعون على أنها ضده شخصيًا، وعليه تقبل جوانب تقويمهم التى قد تكون صادقة حتى ولو كانت سلبية. وعلى كل حال هذا فصل فى حياة القائد يتعلم منه كما يفعل طالب المدرسة اليافع.

٣ - فصل العاشق:

وصف شكسبير حالة الرجل العاطفية في المرحلة العمرية الثالثه بأنه "متلهف" وعلى "أحر من الجمر" للقبول والحب من الناس، وعليه، ومن أكبر اهتماماته، المحافظة على قلوب من يخضع لقيادته، كما يحافظ العاشق على قلب معشوقته، وكما يحافظ طبيب القلب على قلوب مرضاه، والتحدى الأصعب الذى يواجه القائد المترقى من داخل المنظمة هو إدارة علاقاته القديمة مع زملائه فى العمل الذين هم الآن تحت قيادته.

وفى هذا السياق، يمكن الاستفادة من قصة شكسبير عند حديثه عن هنرى الرابع (Henry) قبل أن يصبح الأمير هول (Hal) هنرى الخامس وكانت له علاقات شخصية مع رجل مسن يسمى فلستاف (Falstaff)، كان له بمنزلة الأستاذ الذى أسهم فى توسيع مداركه أكثر من التعليم التقليدى الذى يقدم للأمير معارف بسيطة عن آداب الملك ومتطلباته. وعلى الرغم من متانة العلاقة بين الأمير ومعلمه، إلا أنه عندما أصبح ملكاً أنهى تلك العلاقة رغم مافيها من تقارب وذكريات ولم يدع فلستاف حتى لحفل التتويج. وهو أمر ليس بالسهل على الملك الشاب ولن يكون سهلاً على القادة الجدد الذين تربطهم علاقات قديمة بأشخاص يعرفونهم قبل تولى دفة القيادة، وتحتاج إلى نوع من التنظيم لتناسب احتياجات المرحلة.

معظم المنظمات، باستثناء المنظمات العسكرية، تعتقد بأنها تمارس شيئاً من الديمقراطية والمنطق مهما كانت فى الواقع تسلطية، فليس بوسع القائد الجديد أن يقول لزميله، الذى كان قبل توليه المنصب يأكل ويشرب معه "إننى لا أعرفك"، لكن لابد أن يطرأ شيء من التعديل على تلك العلاقة وقد لا تستطيع كقائد ومسئول فى المنظمة أن تتحدث بانفتاح كما كنت، كما سيشعرون بالحرج أمامك أو يرفضونك. ويكون التحدى هو عدم إدراك أصدقائك لضغوط الدور الوظيفى، واستغرابهم من التغيير فى سلوكك بعد توليك زمام القيادة، وأن تتصرف كما يجب أن يتصرف القادة من أمثالك.

أنا أعرف مديرة تنفيذية ولنسميها مارجورى (Marjorie) والتى تم ترقيتها من مدير إلى مدير عام لقطاع التسويق لدى شركة أدوية، وقد فازت بها من بين ثلاثة مرشحين يتفوقون عليها فى العمر والخبرة الوظيفية، وهى صديقة حميمة لكليهما. ولكنها كانت موظفة متميزة وكان الجميع يتوقع لها الحصول على المنصب.

لقد كانت عملية التغير أصعب مما كانت تتوقعه، وذلك بسبب غيرة زملائها من حصولها على المنصب، وكان من الطريف أنها ترأس اجتماعاً يشارك فيه أصدقاؤها ويمارسون فيه حقهم فى انتقاد أحد أصدقائها، وبعد الاجتماع تصحبهم لتناول وجبة الغداء كسابق عهدها لم تتمكن كما فى السابق من البوح لهم بما تعلم وكذلك فقدت مساندتهم لها. التحدى هو ضغوط الدور، دورها كمدير عام فى الشركة، ودورها كصديقة قديمة لاثنين من العاملين تحت قيادتها، إضافة إلى دخولها فى صداقات جديدة من وسط مديرى العموم الذين لم يترددوا فى نصحها بإنهاء علاقاتها القديمة مع موظفيها، وهو الأمر الذى لا تنوى القيام به، وماكان فى وسعها إلا أن تقوم بتقسيم وقتها بين أصدقائها القدامى من الموظفين وأصدقائها الجدد من مديرى العموم. وقد قامت كذلك بالتحدث مع أصدقائها القدامى وعبّرت لهم عن حبها لهم وتصميمها على استمرار العلاقة معهم.

لقد كان من حسن حظ مارجورى أنها تعرف شركتها من قبل، وتعرف الموظفين وأخلاقهم، وهى ميزة لا تتوافر للقائد القادم من خارج المنظمة الذى لا يعرف من يستحق الثقة. وسيجد القائد الجديد من خارج المنظمة تنافساً شديداً من قِبَل الموظفين فى المنظمة على مالديه من وقت وانتباه، وقد يخطئ القائد فى إعطاء الانتباه لمن لا يستحقه، وهو الدرس الذى تعلمته منذ خمسين عاماً، من عالم النفس المشهور الدكتور بيون (Bion) الذى كان فى حينها يطبّق العلاج الجماعى ويحذّر طلبته من الانخداع بتقديم المساعدة لمن يعلو صوته أكثر، بل عليه تقديمها لمن يحتاجها أكثر حتى لوصرخ أقل من غيره.

والعبرة، أن علو الصوت شيء، والحاجة الفعلية شيء آخر. فمهمة القائد الجوهرية توجيه جلّ اهتمامه للاحتياجات الفعلية والحيوية فى المنظمة، والتى يقتضيها التطوير والتحسين، وعليه عدم الانصياع لصرخات حرس الوضع الراهن الذين يسعون للحفاظ على الوضع كما هو.

والتحدى الآخر أمام القائد، هو تنامى حجم العمل التنفيذى وتعدد مصادره، وقد يجد نفسه ملزمًا على التعامل مع ملفات مؤجّلة من قبل الإدارة السابقة، والخطورة أن الانشغال بهذه الملفات يحرم القائد من تطبيق رؤيته ومشاريعه التطويرية. وهو الشىء الذى حصل معى حينما توليت رئاسة جامعة "سنسناتى" فى أوهايو إذ وجدت نفسى غير قادر على البت فى المعاملات التى وجدت طريقها إلى مكتبى ومن بينها مائة وخمسون خطابًا بريديًا يصل إلى مكتبى كل يوم وعلىّ الإجابة عنها. الإشكالية هى أن انشغالى بالأمور التنفيذية، كان على حساب واجبى الأساسى كقائد يرسم الرؤية ويشرحها للتابعين ويشرع فى تنفيذها، إن عدم الاستفادة من التفويض بشكل فعّال فى هذه المرحلة يسبب الفشل الذريع.

التحدى الآخر أمام القائد الجديد سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، هو اضطراره أحياناً لفصل موظف من وظيفته لسبب ما، وهى مهمة مؤلمة للغاية خاصة إذا أدرك القائد الأضرار التى ستلحق بالموظف بسبب الفصل، خاصة إذا كان ملتزماً بقروض منزل أوقد رزق بثلاث توائم وما يترتب على ذلك من أعباء مالية، ومع الأسف، لا يوجد فى الأدبيات ما يرشد القائد على تنفيذ تلك المهمة بطريقة إنسانية تحقق الرضا لجميع الأطراف، وسيجد القائد نفسه يتعامل مع مشاعر الناس وقلوبهم كما يتعامل العشاق أو الجراحون فى عملياتهم.

٤- فصل الجندى:

بمرور الوقت يصبح القادة مرتاحين للأدوار التى يقومون بها. هذه الراحة تجلب لهم الثقة والالتزام، ولكنها قد تفسد العلاقة بين القائد والأتباع. و يمكن

أن يحدث أمران نتيجة لذلك: أولها أن القادة قد ينسون التأثير الحقيقى لأقوالهم وأفعالهم، وهم ربما يفترضون أنهم يسمعون من أتباعهم ما تدعو الحاجة إلى سماعه.

وبينما كانت الكلمات والأفعال الأولى للقادة هى أكثر ما يُحتفى به، إلا أن الأمر لا ينتهى فى هذا المجال. ويستمر الأتباع فى إبداء اهتمام شديد حتى بالملاحظات العابرة. وكلما كان القائد أكثر فعالية، توجب عليه أن يكون أكثر اهتماماً ووعيًا لما يقول لأن الأتباع ربما يفسرون فكره أو كلمته بجدية حتى لو عابرة وغير مقصودة. وإن نُسيت هذه النقطة، ربما تجد نفسك فى موقف أقل دراماتيكية من الموقف الذى كان فيه الملك هنرى الثانى عندما تمتم قاصدًا توماس أبيكيت "ألا يوجد شخص يخلصنى من هذا الكاهن المتطفل؟"، وحالا نهض أربعة من نبلائه وقاموا بقتل الكاهن.

إن العديد من القادة المشابهين للملك هنرى الثانى فى الوقت الحاضر يتمثلون الكلمات التالية: "ينبغى أن ننظر إلى إستراتيجيتنا التى وضعناها للتقنية"، لكى يجدوا أنفسهم بعد أشهر قليلة أمام عروض "باور بوينت" وفاتورة استشارات عالية التكلفة.

إن الأتباع لا يخبرون القادة بكل شىء. أنا أعرف مديرة تنفيذيةً (ولنسمها كريستين) كانت ذات علاقة عمل وثيقة مع بقية مجموعتها، وكانت أعمال إدارتها تسير على مايرام، إلى أن جاء يوم وقف فيه أحد أفضل موظفيها (جوزيف) أمام مكتبها، تبدو عليه أمارات عدم الارتياح وقال لها إنه وجد وظيفة فى شركة أخرى، وأنه يخطط لشغْلها، وكان التوقيت غير مؤاتٍ، إذ كانت المجموعة تتجه نحو البدء بمنتَج كبير. أصاب كريستين الوجوم، لأنها وجوزيف كانا صديقين، ولم يسبق له أن عبّر عن عدم رضاه عن منصبه أو عن الشركة، لماذا لم يخبرها أنه يريد فرصة جديدة؟! حتى توجد له وظيفة خاصة له، وكثيراً ما أخبرته بذلك، وللأسف فات أوان ذلك.

والواقع أنه رغم الصداقة الوثيقة التى كانت بين كريستين وجوزيف، إلا أن ذلك لم يمنع أن كريستين هى القائد والمسئول، وأن القليل من الموظفين من يتحدثون إلى قادتهم كما لو كانوا يتحدثون إلى أصدقائهم. وبسبب الصداقة التى كانت تجمع بين كريستين وجوزيف، والمتعة فى عملهما معاً، ظنت كريستين أنه كان راضٍ عن عمله.

والتحدى الآخر أمام القادة فى اعتلائهم المناصب هو الغيرة من زملائهم، والتى تتضح عند التعامل مع أولئك الموظفين الذين قد تلمع نجوميتهم بأوضح مما يكون لمعانُ قادتهم. ومن جوانب عديدة، يعد هذا اختباراً حقيقياً لشخصية القائد، وقد لا يستطيع العديد من القادة مقاومة استخدام منصب القيادة لإسقاط المنافسين.

سمعت مؤخراً عن مدير تنفيذى أحبه مديروه وزملاؤه، حتى تولى رئاسة القسم ولأنه لم يتوقع هذا المنصب فربما شعر بعدم الأمان، وبدأ الموظفون الذين تحت قيادته يتذمرون شيئاً فشيئاً من أسلوبه فى القيادة، وسرعان ما بدأوا يلاحظون أنه ينسب أفكارهم إلى نفسه، وأنه يذكر بسوء بعضاً منهم فى غيابهم. وعندما واجهوه بالتغير فى سلوكه، بدا بالفعل مندهشاً، ونافياً أن يقوم بهذا التصرف. وربما كان يحاول عن غير وعى أن يُسخّر من هم تحت قيادته لمصلحته الشخصية. ولكن مرؤوسيه بدأوا فى ترك العمل الواحد تلو الآخر. وبعد مضى عام اتضح أن لا أحد يريد العمل معه، وطُلب منه تقديم استقالته.

وفى المقابل، يعدّ القادة الجيدون كرماء، ولكونهم بشراً، فإنهم يحسّون بالألم لرؤية أحد الأشخاص يقوم بشىء لا يستطيعون هم القيام به. ولكنهم أيضاً يرغبون بل ويتوقون إلى تعيين موظفين أفضل منهم، لأنهم يعرفون أنه كلما كان مرؤوسوهم ذوو مواهب كبيرة فذلك سيساعدهم على التألق. والعديد من أعظم القادة فى عصورهم – ومن بينهم جى روبرت أوبنهايمر مدير مشروع مانهاتن، وبوب تايلور مدير زيروكس بارك، بل وحتى وولت ديزنى- كان لديهم شعور

صحى بالأنا لكى يحيطوا أنفسهم بمساعدين ذوى قدرات مميزة تمكنهم من القيام بوظائفهم.

٥ - فصل الضابط برتبة جنرال:

أحد أكبر التحديدات التى يواجهها أى قائد فى أعلى مناصبه القيادية لا يكمن فى السماح لموظفيه بقول الحقيقة، ولكن فى قدرته كقائد على سماعها. ومرة أخرى، يثبت شكسبير المقولة. ففى مسرحيته (يوليوس قيصر) والتى يمكن أن تكون حالة دراسية مثالية للإدارة السيئة، إذ يتجه يوليوس قيصر إلى المنتدى غير مدرك أنه ربما يموت هناك. كيف لا يعرف أن أمراً فظيعاً سوف يحدث فى ذلك اليوم، وكان قد حذره من حذره بقوله "احذر من شهر مارس"، وكانت هناك علامات للشر الذى يتهدده، يمكن للمتشائمين اليونان معرفتها، ومن بينها طائر البومة التى تنعق طوال النهار، والأسد الذى يجرى فى الشوارع! ثم إن هناك الكابوس الذى يجعل كالبورنيا - زوجة قيصر المحبة - ترجوه ألا يخرج وأن يظل فى بيته. وهى قد رأت فى منامها أن تمثاله قد انفجر بالدماء كنافورة تضم مائة عين. ألم يكن كل هذا واضحاً بما يكفى بالنسبة لشخص يتمتع بعبقرية عسكرية اعتاد على حشد وتقويم المعلومات! وإذا لم يمكنه ذلك، تأمل أرتميدورس - وهو مدرس فى روما - الذى يكتب أسماء المتآمرين، ويحاول ثلاث مرات نقل ملحوظة التحذير إلى يد قيصر، وكانت آخر مرة قبل ثوانٍ من انقضاض بروتوس وعصابته عليه.

إن سبب الصمم الذى اعترى قيصر هو عنجهيته، وليس قيصر القائد الوحيد الذى يعتريه هذا الصمم. ومثل العديد من المديرين والقادة، كان داريل ف. زانو أحد مشاهير السينما، مشهوراً بعدم رغبته فى سماع الحقائق غير السارة، فمقولته "لا تقل نعم حتى انتهى من كلامى" لا شك قد منعت كثيرًا من الآراء المخالفه له.

ويمكن رؤية مثال أكثر معاصرة في هويل راينز رئيس تحرير جريدة نيويورك تايمز الذى أقيل، فمن بين الطرق العديدة التى حجب بها تدفق المعلومات للأعلى أنه قلل عدد الموظفين تحت قيادته، ومن ثم قلل عدد الموظفين الذين يستمع إليهم. وكان معروفاً عن راينز أن لديه القائمة "أ" (وهى قائمة صغيرة من النجوم والمشاهير)، والقائمة "ب" (وهى قائمة تضم أى شخص آخر). حتى ولو كان تقسيمه للموظفين عادلاً، إلا أنه لم يكن عادلاً كذلك مع الصحفى سيء الصيت جايسون بلير. وكان النظام المزدوج الذى اتبعه راينز غير حكيم، بل كان سبباً مباشراً لنهاية عمله فى الجريدة؛ إذ قام بإبعاد أغلب الصحفيين الموجودين فى صالة الأخبار الذى كانوا يعرفون ما كان بلير يخطط له ضد راينز، ومن ثم لم يحمّلوا أنفسهم عناء تحذيره مما ينتظره؛ بل إن راينز نفسه رفض تصديق القلة الذين حاولوا تحذيره. إن اتجاه راينز ومدير تحريره جيرالد بويد هو أن طريقتهما كانت هى الطريقة الوحيدة المتبعة. وعندما تجرأ أحد الصحفيين اللامعين فى أن يوضح الخطأ الذى وقع فيه بويد، أعطاه بويد عملة معدنية وطلب منه أن يتصل بجريدة "لوس أنجلوس تايمز" بحثاً عن عمل، وسرعان ما فعل الصحفى، وترك العمل بجريدة "نيويورك تايمز" ليلتحق بالعمل فى تلك الجريدة.

إن هذه الحكاية تعيد إلى الأذهان موقف يوليوس قيصر حين أخبر راينز بترك العمل فى صيف عام ٢٠٠٣م، فلا شك أنه قرأ الملف المطول الذى أعده كين أوليتا عنه ونشرته جريدة نيويورك تايم عام ٢٠٠٢م، وبيَّن فيه أن راينز كان يتصرف بعجرفة بالغة. وكان يتعين أن يكون لديه صحفى قادر على التفرقة بين القبول والصمت الغاضب من جانب أولئك الذى عملوا تحت إدارته.

إن التعالى والعجرفة قد منعت راينز من بناء التحالفات التى يحتاجها كل قائد. وعندما ظهرت جرائم بلير الصحفية على الملأ، لم يكن هناك عدد كافٍ من الموظفين فى القائمة "أ" لإنقاذ حياة راينز المهنية. بينما القادة الجيدون، فى المقابل، لا يملكون ما يسميه مواطنو الشرق الأوسط بـ"الآذان المتعبة". فالأنا

الشخصية لديهم ليست من الضعف والهشاشة بحيث إنهم غير قادرين على سماع الحقيقة، حتى ولو كانت مُرة؛ ليس بسبب أنهم قديسون، ولكن لأن هذا هو السبيل الأضمن للنجاح والبقاء.

ولقد ذكرت الحكمة فى تجنب إحداث التغيير الرئيسى فى الأشهر الأولى من تولى منصب جديد. وعند هذه المرحلة، يكون التحدى مختلفاً، لأن القادة يأتون إلى تلك المناصب ولديهم مهمة خاصة ألا وهى إحداث التغيير، ويكون لأفعالهم تأثير مباشر وفورى على المنظمة على المدى الطويل. ويمكن للتردد أن يكون مدمراً، إلا أنك لا تزال فى حاجة إلى فهم مِزاج ودوافع الموظفين الذى يعملون بالشركة قبل اتخاذ القرار الفعلى.

وكم أتمنى أنى فهمت ذلك عندما انتقلت للعمل فى "جامعة سينسيناتى" فى عام ١٩٧١، المهمة تحويل الجامعة من مؤسسة محلية إلى جامعة على مستوى الولاية، وهو الهدف الذى شاركنى فيه الكثيرون على نطاق واسع داخل الجامعة وبين مواطنى سينسيناتى أنفسهم. وكان أحد أعضاء مجلس إدارة الجامعة الذين عملوا بالمجلس لمدة طويلة قد نبهنى إلى ضرورة الحفاظ على الهدوء والابتعاد عن الأضواء، حتى يكون لدى فهم أفضل للمجتمع المحافظ فى سينسيناتى، وحتى يصبح أهلها أكثر ارتياحاً لى. ولكننى تجاهلت نصيحته الحكيمة، معتقداً أن الإعلان عن مجلس الجامعة وعن نفسى سوف يفيد مهمتى. ونتيجة لذلك، قبلت دعوة باستضافة عرض تليفزيونى أسبوعىّ. والأسوأ من ذلك أن عنوان العرض التليفزيونى هو بينيس Bennis! إن علامة التعجب لا تزال تجعلنى أرتعد. لقد تصورت أننى كشخص متعجرف قادم من خارج المقاطعة سوف أقوم بإنقاذ المقاطعة تحت أى ظرف. وتصورت أن برنامج بينيس سوف يحقق لى ذلك. وهذا التصور جعل من الصعب أن أحقق رؤيتى للجامعة.

وعالم الشركات ملىء بقصص عن القادة الذين فشلوا فى تحقيق الرؤية التى سعوا إليها بسبب فشلهم فى فهم السياق والبيئة التى كانوا يعملون فيهما، أو

يحصلون على الدعم من موظفيهم. انظر إلى ديرك جاجر الذى عمل لأقل من عام ونصف بشركة بروكتر وجامبل، فقد اتهمه منتقدوه بمحاولة تغيير الشركة أكثر من اللازم، وبأسرع من اللازم. ولكن الذى لم يستطع جاجر فعله هو أن ينشر رؤيته عن إحداث التحول فى شركة بروكتر وجامبل إلى موظفى الشركة وإلى مالكى الأسهم فيها. وبدا المدير القدير أ. ج. لافلى، الذى خلف جاجر فى إدارة الشركة، كما لو كان يتنصل من التزام جاجر بـ "الامتداد والسرعة"، ولكن لافلى فى الواقع كان قادراً على إحداث التغيير على نحو جذرى مثلما تحدث جاجر، ومن بين ذلك، البحث خارج الشركة عن أفكار جديدة، وهو عكس الفلسفة التقليدية لشركة بروكتر وجامبل. كيف أدار لافلى ذلك التحول؟ وكان جواب لافلى كما قاله لمجلة بيزنيس ويك: "لم أهاجم أحداً، وتجنبت القول بأن موظفى بروكتر وجامبل سيئون.. وحافظت على أساس ثقافة الشركة، ودفعت الموظفين إلى حيث أردتهم أن يذهبوا، وأدرجتهم فى التغيير، ولم أخبرهم بذلك."

وثمة نموذج آخر للعمل الصحيح وهو كارلى فيورينا فقد تولت إدارة شركة هيوليت باكارد ولديها ثلاث نقاط ليست فى صالحها، فهى امرأة، ومن خارج الشركة، ولم تكن مهندسة. والشخص الذى سعى إلى محاربتها لم يكن سوى ابن مؤسس الشركة، وولتر هيوليت. ولكن فيورينا - وبمهارة بالغة - أشادت بالماضى العريق للشركة، حتى وقد أعدت لإحداث التغيير ومن بينه الاندماج مع شركة كومباك. وتضمن تقريرها السنوى الأول بياناً برؤيتها التى بدأتها بعبارة "invent" اخترع" وفى الوقت الذى أشادت فيه بروح الريادة التى بنت شركة هيوليت باكارد، شرعت فى كتابة رؤيتها الجديدة، وقامت باحتواء الخطر الذى كان يمثله والتر هيوليت بتوثيق علاقتها بمجلس الإدارة، وعندما عقد مجلس الادارة تمت إزاحة ابن رئيس الشركة من عضوية المجلس، والمؤشرات تدل على نجاح فيورينا واستحقاقها العلامة الكاملة من الدكتور بيون (Bion)، فلم تهاجم ولترهيولت ولم تضع الكثير من الوقت للإجابه عن تساؤلاته واتسم سلوكها بالاتزان وضبط النفس والتركيز التام على ما يهم عملاء الشركة وكبار ملاك أسهمها.

٦ - فصل رجل الدولة:

تعالج الحقبة السادسة من العمر للكاتب شكسبير السنوات التى تميز بانحسار سلطة رجل الدولة. ولكن، وبغض النظر عن الشكل الهزلى المرسوم من قبل شكسبير على أنه مهرج هزيل الجسم يلبس ملابس نحيل فضفاضة، يتميز القائد فى ختام حياته الوظيفية بالاجتهاد فى أداء وظيفته وتقديم تجربته و الحكمة التى اكتسبها للصالح العام للمنظمة التى ينتمى لها. وقد يطلب من القائد دور مهم وهو تهيئة القادة الجدد وتطوير قدراتهم فى إطار المعرفة والإدراك اللتين تكونتا لديه بمرور الوقت والخبرة المكتسبة ودون وجود الغيرة والحرص على الاحتفاظ بالمنصب، وهى الصفة التى غالبًا ما يتصف بها القادة فى أوج شبابهم.

فإحدى الأدوار الممتعة للقادة فى ختام حياتهم الوظيفية، هى تحفيز القادة وتحريك الرغبة فى نفوسهم للقيادة. لقد استعان الناشر لصحيفة "نيويورك تايمز" السيد / أرثر سولزبيرجر الصغير بجوزيف ليليفيلد خلفا لهوويل رينيس، للعمل محررًا داخليًا لإيقاف الأضرار الناجمة عن أداء بلير. لقد كان اختيار مثالى لصحفى ذى سمعة حسنة، و يلاقى احتراماً واسع النطاق لحل المشكلة التى تواجهها الصحيفة مستخدما خبرته العملية الطويلة، وبملف ناصع البياض ليس فيه الرغبه فى الاحتفاظ بالمنصب طويلاً.

وجدير كذلك الأخذ بعين الاعتبار طلب أحد مديرى العموم أن يتقاعد من منصبه القيادى لأنه أنجز كل الأهداف التى كان يرجو تحقيقها ولكى يرتاح من الحروب والمخططات التى كان يلعبها الطامعون فى منصبه. وعندما برزت حاجة لقائد فى مكتب ما وراء البحار قبل الوظيفة وقام بإلغاء قرار التقاعد. واستطاع أن يؤدى دوره على نحو أفضل من أى شاب فى مقتبل العمر، ليس فقط لأن حياته كانت مليئة بالمعرفة والخبرة، ولكن لأنه كان عليه ألا يضيع الوقت سدى بالدخول فى مصيدة المكائد السياسية عندما تقتضى الحاجة لدفع نجاح حياته العملية قدماً.

٧ - فصل النضج والحكمة:

كما أشرت سابقا، فإن للتعليم الوظيفى قيمة عظيمة للرجل التنفيذى الذى فى مقتبل العمر. ويرجع قدر من الفائدة إلى المعلم ذاته، إذ إن التعليم الوظيفى يمنح صاحبه شعوراً بالغبطة بالنسبة لحياة عملية يملؤها الشعور بالنضج، بحيث تشبه إلى حد كبير – من ناحية مهنية – أن يكون لديك أحفاد. فعندها، يكون لديك هم مدرك حيث تحس بالرغبة فى إعداد جيل يكون قادراً على حمل راية القيادة. وقد كتبت من قبل عن علاقتى مع أحد الممرضين الطيبين الشباب، إذ كان لديه طموح أن يصبح طبيباً. وقد استفاد الرجل، بما لا يدع مجالاً للشك، فائدة كبيرة من علاقتنا سوياً كما استفدت أنا من ذلك، فقد تعرفت على الطبيعة الحقيقية للتعليم الوظيفى، وأن تكون معلماً بما تحمله من حتمية التبادل المعرفى وحقيقة أن البحث العلمى والرابطة الفكرية مع المعلم الوظيفى هى ليس علاقة فيها نوع من التعالى، بل هى مبادرة أن تكون هنالك علاقة ذات قيمة لكلا الطرفين المكونان لها. فقد ازداد لدى الإحساس بالاحترام والتقدير مع مرور الزمن للممرض السابق، إذ تخرج بتفوق على أقرانه من كلية الطب لجامعة "جنوب كاليفورنيا"، وقد حضرت حفل تخرجه لرؤيته حينها.

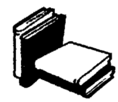
عندما تمارس التعليم الوظيفى، فإنك تكون على يقين أنك تترك لدى الأجيال القادمة إرثاً مهنياً بشكل مشابه تماماً لاستفادة تلميذى الممرض من علاقتنا ومثل استفادة المليونير مايكل كلاين من خبرات جده ماكس. ولقد كان ماكس معلماً وظيفياً لحفيده مايكل، وكم كانت الفرحة والغبطة التى يشعر بها ماكس عظيمة من جراء قدرته على أن يشارك بالحكمة التى اكتسبها على مدى عمره كرجل أعمال مبدع. فقد كانت الفوائد المتبادلة لمثل هذه الروابط عميقة على نحو يفوق الأحاسيس الدافئة بين كلا الطرفين. فالتعليم الوظيفى ليس مجرد تبادل بسيط للمعلومات بل ترابط وتقارب. فقد عاش عالم الأعصاب روبرت سابولكسى بين حيوانات قردة الرياح (نوع من القردة)، ليكتشف أن التحالف بين الجيلين القديم والحديث من القردة هو إستراتيجية فاعلة للبقاء والاستمرار.

فالقرَدة الأكبر سناً والتى تعيش مع أخرى أصغر سناً تعيش عمراً أطول بالنسبة إلى تلك التى ليس لها علاقة بأقرانها. وسواء كانت قرَدة أو آدميين، فقد يتبادل طرفا التعليم الوظيفى معلومات ذات قيمة أو معقدة أياً كانت. وبذلك يصبح عندها الطرف الأكبر وهو المعلم الوظيفى على ارتباط من خلال نقل خبرته للجيل القادم وعلى تواصل بالعالم المتغير، إذ يستطيع المتعلم التعرف على ما يناسب وما لا يناسب من أقوال تجمعت لدى المعلم الوظيفى مع مرور الزمن وتقدم العمر.

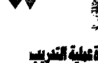
وعند مقارنتنا للقادة الأكبر عمراً والشباب نجد أن القدرة على التكيف هى الصفة السائدة التى تميّز القادة، إذ إنها تتيح لهم اتخاذ قرارات ذكية تجلب النجاح، وتتيح القدرة على التكيف، وكذلك العمل على تجاوز العقبات والخسائر التى تحدث مع مرور الزمن، للتجديد من روح الحياة مرة بعد مرة، مما دعا شكسبير إلى تسمية السنوات الأخيرة من عمر الإنسان على أنها "الطفولة الثانية". إلا أنها بالنسبة إلى الذين يتمتعون بصحة جيدة أو حتى أولئك الذين لا يتمتعون بها، فإن كبر العمر ليس النهاية، بل هو السعادة فى إعادة اكتشاف الطفولة على أفضل صورها، بالاستيقاظ فى الصباح الباكر من كل يوم للمحاولة من جديد، فى عالم مملوء بالأمل والوعد بالغد الأفضل.

وفى النهاية، فإنه لا ينقصنا أى شىء سوى أن نتباهى بالطموح والأمل الذى يخفف علينا معاناة الإحساس بمرور الأيام فى حياتنا.

من الإصدارات الجديدة للمعهد







كتاب

إدارة عملية التدريب

تأليف: مايك ويلز
ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقى
راجع الترجمة: د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدى
الناشر: معهد الإدارة العامة
سنة النشر: ١٤٢٦هـ
عدد الصفحات: ٤٦٤ صفحة

يعد كتاب "إدارة عملية التدريب" - فى مجمله - من أهم الكتب التى تعالج موضوع التدريب. والغرض من تأليف هذا الكتاب هو توفير دليل مرجعى لإدارة عملية التدريب يلبى حاجات منظمات اليوم، ويؤكد الجانب العملى لعملية التدريب، مع عدم تجاهل الأساس النظرى للتدريب. والكتاب يركز على ما ينبغى فعله حين نكون بصدد تحديد الاحتياجات أو جلب مدربين جدد، أو تقديم دورات جديدة أو وضع قرار حول التوفيق بين المطالب العديدة التى تعلنها المؤسسة أو المنظمة، ممثلة فى مجلس إدارتها.

يتألف الكتاب من جزأين، يصف الجزء الأول منه أسس عملية التدريب، تلك الأسس التى تظل ثابتة، وتشكل أساس التطورات الجديدة. أما الجزء الثانى فهو تجميع الملخصات صُمِّمت لتجعل القارئ على دراية بأحدث التطورات فى عالم التدريب والتطوير. ومن المتوقع أن تضم الطبعات المستقبلية لكتاب "إدارة عملية التدريب" مزيدًا من التنقيحات والإضافات الموسعة.

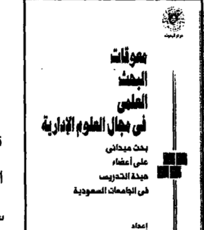
أما عن الموضوعات الرئيسة لهذا الكتاب فهى:

- عملية التدريب، الحاجات التدريبية، خطط التدريب وميزانياته.
- المدربون، إعداد التدريب، تقديم الدورات التدريبية، نقل التعلم.
- التقويم، جودة التدريب، شبكات التدريب، استخدام الكفاءات التدريبية.

والكتاب - أخيرًا - مزود بملحق يشمل متطلبات إعداد الدورات، واستخدام معايير تحديد مضامين الدورات، وقوائم اختبار المدربين أنفسهم.

من الإصدارات الجديدة للمعهد





بحث

معوقات البحث العلمى فى مجال العلوم الإدارية

تأليف: فيصل بن عبدالله البواردى

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٦هـ

عدد الصفحات: ١٤٤ صفحة

يعد البحث العلمى أحد المرتكزات الأساسية لعملية التنمية الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما يعد أساتذة التعليم العالى أحد الروافد الأساسية للقيام بالبحث العلمى. وقد أشار عدد من الدراسات إلى وجود معوقات البحث العلمى فى مجال العلوم الإدارية التى تواجه الباحثين؛ فبرزت أهمية البحث فى معرفة معوقات البحث العلمى التى تواجه أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه فى العلوم الإدارية فى الجامعات السعودية.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام البحث الميدانى من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية عنقودية من أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه فى العلوم الإدارية فى الجامعات السعودية. وقد توصل البحث إلى أن هناك عدداً من معوقات البحث العلمى التى تواجه مجتمع البحث، وبناءً عليها اقتُرحت التوصيات التى يؤمل أن تساعد القائمين على الجامعات السعودية فى تذليل تلك المعوقات لدعم البحث العلمى فى مجال العلوم الإدارية.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (....................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

Address: ....

Please find a bank draft for $.................., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: ..../........../20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.





مركز البحوث

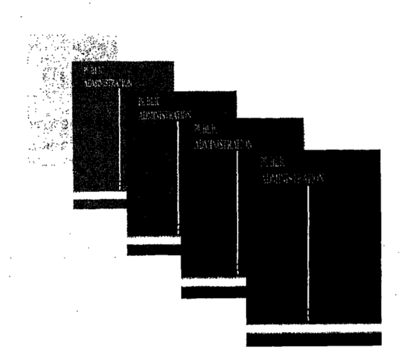
دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض – المملكة العربية السعودية



Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● ثمن العـــدد:

- فـى الـمملكة العربيـة الـسعوديـة وبقيـة الـدول العربيـة الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

● الاشتراكات السنوية:

الاشـتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Readiness of Managers to Use Team Work Approach In Governmental Organizations: A Survey Study on The Central Administrative Agencies in Riyadh

Dr. Salem S. Al-Qahtani

This study aims at studying the readiness of managers to use teamwork approach in central governmental organizations in Riyadh. It also tends to identify the indicators of using teams, and the most and least influential indicator of them. Moreover, it aims at testing three hypotheses. The first assumes that there is a difference between usage of team by managers according to the differences in their age, rank, level of position, education, specialization, number of subordinates, experience, and training. The second assumes that there is a positive relation between the previous personal variables and the usage of teamwork by managers. The third assumes that the higher the personal variables the higher the usage of team principles.

A survey study was conducted on 400 managers; it uses a list of questions that were developed by the researcher. The results shown in the study have identifies 14 indicator, some of which has strange influence some has little. Also the results indicate that there are differences between managers in using teams as they differ in their personal characteristics< except in the case of specialization. It also shows that the are positive relation between the personal variables and the indicators of team usage, except the number of subordinates that has negative relation with the personal variables, and specialization which does not have any relation with the indicators of using team. Some recommendations were provided to help managers increase the use of teams through working in the improvement of team usage indicators.

Abstract

Disincentives for Environmental Disclosures in the Financial Reporting: Case of Egypt
Dr. Fahim Abo El-Azem Muhammad

The problem of this research is the lack and inadequate corporate environmental disclosures in Egypt. The main purpose of this research is to answer, what are the disincentives for corporate environmental disclosures in Egypt. To realize this end, the research investigate views of two samples (50 proactive Egyptian companies listed in Capital Market Authority and 139 members of Egyptian Capital Market Association) about the extent of their agreement with 45 possible reasons for not exist environmental disclosures in corporate financial reporting. The findings indicate consensus between two samples on 15 reasons, three related to "there is no legal obligation for companies to report", seven related to "poor public awareness of environmental issues" , one related to "avoid losses or costs the company may bear", and four related to "absent of environmental dimension to evaluate company progress".

Abstract

The New Land Registration System in Real Estate Transaction: A Study of the Real Estate System in the Kingdom of Saudi Arabia
Dr. Abdu'lhameed A. Saleh

The New land Registration System in Real Estate Transaction: A Study of the Real Estate System in the Kingdom of Saudi Arabia in 1423 AH with the purpose of regulatingreal estate ownership.

Our research examines the dead registration system in the Kingdom from two differerent aspects: first, we study the absolute significance a dead has in real estate transaction and where does a dead draw that significance from, and what are the legal basis and implicatons of such significance. Second, we examine how a dead creates the rights in a land registration system in accordance to laws that govern land ownership.

CONTENTS Page

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Fifty Four
- Issue Number1

*** Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

• Volume Fifty Four • Number 1 • Muharram 1426 • Feb. 2005

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

• Volume Fifty Four • Number 1 • Muharram 1426 • Feb. 2005

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٦هـ